



**MODELO DE NEGOCIO PARA AGILIZAR LAS COMPRAS DENTRO
DE FERIAS Y CONCIERTOS EN LIMA METROPOLITANA: CASO
EASY RANTY**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Administración por:**

Angelo Gianfranco Bertolotti Acosta

Elizabeth Juana Campos Huapaya

Petter Phil Mora Espinal

Brian Bernabe Pari Tapia

Programa de la Maestría en Administración

Lima, 19 de junio del 2020

Esta tesis

**Modelo de negocio para agilizar las compras dentro de ferias y conciertos
en Lima Metropolitana: caso Easy Ranty**

ha sido aprobada,

.....

Otto Regalado Pezúa

(Jurado)

.....

Armando Borda Reyes

(Jurado)

.....

Sergio Miguel Cuervo Guzmán

(Asesor)

Universidad ESAN

2020

A Dios por bendecir mi camino y darme la fortaleza diaria para continuar firme ante las adversidades, a mis padres y a mi hermana por otorgarme su apoyo incondicional, comprensión y aliento constante en los momentos más difíciles de mi vida.

Angelo Gianfranco Bertolotti Acosta

A mi madre que ya no está con nosotros quien fue la persona que me apoyó siempre en esta aventura, a mi hija por saber comprender de tan pequeña que este esfuerzo era por su futuro de ella y de toda la familia, a mi esposo por su comprensión y apoyo incondicional, a mi padre y hermanos por su gran apoyo porque siempre han estado en momentos que necesitaba de su ayuda, a mis profesores por su apoyo y comprensión.

A todos muchas gracias.

Elizabeth Juana Campos Huapaya

A Dios por darme la fortaleza y las bendiciones para seguir adelante a pesar de todas las adversidades; y mis padres y hermanos, por el apoyo incondicional, por los momentos vivido en esta experiencia y los valores que me han servido en esta etapa educativa.

Petter Phil Mora Espinal

A Dios y la Virgen de la Candelaria, por bendecir mi camino, brindarme salud y las oportunidades que me permiten seguir adelante. A mi madre y padre, gracias a su esfuerzo y sacrificio constante me dieron la base y el ejemplo para poder cumplir mis metas. A mi hermana por estar siempre pendiente y ser soporte durante el tiempo de la maestría.

Brian Bernabe Pari Tapia

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Problema de investigación	3
1.3 Objetivos	5
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	5
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
1.4 Justificación	6
1.5 Alcances y limitaciones de la tesis.....	7
1.5.1 <i>Alcances de la tesis</i>	7
1.5.2 <i>Limitaciones de la tesis</i>	7
1.6 Contribución.....	8
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	9
2.1 Definición.....	9
2.1.1 <i>Transformación digital</i>	9
2.1.2 <i>Plataformas digitales de intermediación</i>	10
2.1.3 <i>Customer experience</i>	11
2.1.4 <i>Ferias y conciertos</i>	12
2.1.5 <i>Comportamiento del consumidor en conciertos</i>	13
2.1.6 <i>Evolución del dinero electrónico</i>	16
2.1.7 <i>Los smartphone y su presencia en el mundo</i>	17
2.1.8 <i>Mercado de pago móvil</i>	18
2.1.9 <i>Pasarela de pago</i>	20
2.1.10 <i>Aplicaciones web progresivas</i>	21
2.1.11 <i>Modelo plataforma como servicio (PaaS)</i>	22
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	24
3.1 Introducción	24
3.2 Análisis del macroentorno	24
3.2.1 <i>Entorno económico</i>	24
3.2.2 <i>Entorno político</i>	26
3.2.3 <i>Entorno social</i>	26
3.2.3.1 <i>¿Cuánto tiempo se pasa al día conectado al móvil?</i>	26
3.2.3.2 <i>Consumidor digital en Perú</i>	27
3.2.3.3 <i>Las ferias y los conciertos</i>	28
3.2.4 <i>Entorno tecnológico</i>	30
3.2.5 <i>Entorno ecológico</i>	30
3.2.6 <i>Entorno legal</i>	31
3.3 Análisis del microentorno	31
3.3.1 <i>Análisis de las fuerzas competitivas de Porter</i>	32
3.3.1.1 <i>Poder de negociación de los compradores o clientes</i>	32
3.3.1.2 <i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores</i>	33
3.3.1.3 <i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	34
3.3.1.4 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	35
3.3.1.5 <i>Rivalidad entre competidores</i>	35
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	37
4.1 Introducción	37

4.2 Método y diseño de la investigación.....	37
4.3 Muestreo y recolección de datos.....	38
4.3.1 Fuentes secundarias de información.....	38
4.3.2 Fuentes primarias de información.....	39
4.3.2.1 Entrevista a expertos.....	39
4.3.2.1.1 Factores y subfactores de evaluación y cuestionario a los expertos....	40
4.3.2.2 Encuesta a consumidores finales.....	47
4.3.2.2.1 Determinación del tamaño de la muestra, nivel de confianza y error estimado.....	47
4.3.2.2.2 Realización de la encuesta.....	48
CAPÍTULO V: RESULTADOS DE ESTUDIO DEL MERCADO	49
5.1 Investigación cualitativa.....	49
5.1.1 Análisis de las entrevistas.....	49
5.1.2 Periodo de evaluación.....	49
5.1.3 Resultados de las entrevistas.....	49
5.1.4 Preparación de datos para el análisis.....	49
5.1.5 Resultados de análisis con Atlas ti.....	49
5.2 Investigación cuantitativa.....	50
5.2.1 Objetivos.....	50
5.2.2 Público objetivo.....	51
5.2.3 Periodo de evaluación.....	51
5.2.4 Metodología de la muestra.....	51
5.2.5 Resultados obtenidos.....	52
5.2.5.1 Perfil del público objetivo.....	52
5.2.5.2 Hábito de visitas a ferias y conciertos.....	53
5.2.5.3 Hábito de consumo de alimentos, bebidas u otros en ferias y conciertos	54
5.2.5.4 Hábito de compra por internet.....	55
5.2.5.5 Evaluación de concepto.....	55
5.2.5.6 Precio.....	56
5.2.5.7 Medio de comunicación.....	57
5.2.6 Conclusiones.....	58
CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO	59
6.1 Visión estratégica.....	59
6.1.1 Propósito.....	59
6.1.2 Visión.....	59
6.1.3 Misión.....	59
6.2 Cadena de valor.....	60
6.2.1 Actividades primarias.....	60
6.2.2 Actividades de apoyo.....	61
6.3 Análisis de matrices.....	61
6.3.1 Matriz EFE – evaluación de factores externos.....	61
6.3.2 Ventajas competitivas.....	63
6.3.3 Matriz Canvas.....	64
6.4 Objetivos estratégicos.....	66
6.5 Planeamiento estratégico.....	68
6.5.1 Estrategia general.....	68
6.5.2 Evaluación de oportunidad de crecimiento.....	68

6.5.3 Estrategia de competitividad	68
6.6 Decisiones estratégicas	69
6.6.1 EFE	69
6.7 Conclusiones	69
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING	70
7.1 Introducción	70
7.2 Objetivos de marketing	70
7.2.1 Objetivos cualitativos.....	70
7.2.2 Objetivos cuantitativos.....	71
7.3 Estrategias de marketing	71
7.3.1 Segmentación	71
7.3.1.1 Segmentación de los consumidores	71
7.3.1.2 Segmentación de los concesionarios	72
7.3.2 Selección del mercado meta.....	74
7.3.2.1 Mercado meta de consumidores	74
7.3.2.2 Mercado meta de concesionarios	74
7.3.3 Posicionamiento de la marca.....	75
7.3.3.1 Tipo de posicionamiento	76
7.3.4 Customer journey.....	77
7.3.4.1 Medición del consumer decisión journey	79
7.4 Proposición de la marca	81
7.4.1 Información.....	81
7.4.2 Hospitalidad y tecnología	82
7.4.3 Consultas.....	83
7.5 Mix de marketing	83
7.5.1 Producto.....	84
7.5.1.1 Core del servicio	84
7.5.1.2 Descripción del servicio.....	85
7.5.1.3 Gestión de la marca	89
7.5.2 Precio.....	90
7.5.2.1 Al consumidor	90
7.5.2.2 Al concesionario	91
7.5.3 Plaza o distribución	92
7.5.4 Promoción.....	92
7.5.4.1 Mezcla de promoción.....	92
7.5.4.1.1 Publicidad.....	93
7.5.4.1.2 Ventas personales	95
7.6 Presupuesto de marketing	96
7.6.1 Respecto al consumidor dentro de ferias y conciertos	96
7.6.1.1 Publicidad por Facebook ADS e Instagram ADS.....	96
7.6.1.2 Publicidad por radio.....	97
7.6.1.3 Activaciones	97
7.6.2 Respecto a los concesionarios de ferias y conciertos	98
7.6.2.1 Ventas personales.....	98
7.7 Conclusiones	99
CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES.....	100
8.1 Introducción	100
8.2 Objetivos	100

8.3 Etapa pre-operativa	100
8.3.1 Descripción técnica del servicio	100
8.3.2 Frentes de acceso a la plataforma	100
8.3.2.1 Aplicación web progresiva dirigida a los consumidores	101
8.3.2.2 Aplicación web progresiva dirigida a los concesionarios	103
8.3.3 Pruebas piloto del servicio	104
8.3.4 Ubicación del centro de operaciones	104
8.4 Etapa operativa	105
8.4.1 Flujos del proceso de servicio	105
8.4.1.1 Proceso de registro de consumidores	105
8.4.1.2 Proceso de compra de productos	105
8.4.1.3 Proceso de despacho de productos	106
8.4.1.4 Proceso de anulación de compra	106
8.4.2 Zonas y horarios de atención	107
8.4.3 Política de pagos a concesionarios	107
8.4.4 Gestión legal y contable	107
8.4.5 Gestión de recursos humanos	108
8.4.6 Equipo, materiales infraestructura	108
8.4.7 Soporte de la plataforma tecnológica	108
8.4.8 Proveedores de la plataforma tecnológica	108
8.4.9 Gestión de tecnologías de la información	109
8.4.10 Gestión logística	109
8.4.11 Gestión financiera	109
8.4.12 Gestión de marketing y ventas	110
8.5 KPIs	110
8.6 Presupuesto del plan operativo	111
CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA	112
9.1 Introducción	112
9.2 Objetivos	112
9.3 Arquitectura física	112
9.3.1 Servidor de base de datos	113
9.3.2 Servidor web	113
9.3.3 Infraestructura cloud	113
9.3.4 Dispositivos móviles	113
9.4 Criterios de selección de proveedor de infraestructura cloud	114
9.4.1 Seguridad	114
9.4.2 Cumplimiento	114
9.4.3 Arquitectura	114
9.4.4 Administración	115
9.4.5 Niveles de servicio	115
9.4.6 Soporte	115
9.4.7 Costos	115
9.5 Desarrollo de aplicación web progresiva	115
9.5.1 Diseño y prototipado	116
9.5.2 Desarrollo de backend	116
9.5.3 Desarrollo de frontend	116
9.5.4 Desarrollo de landing page	116
9.6 Presupuesto del plan tecnológico	117

CAPÍTULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	119
10.1 Filosofía y valores de la empresa	119
10.2 Estructura de la empresa	119
10.2.1 <i>Diseño organizacional</i>	119
10.2.2 <i>Forma societaria de la empresa</i>	120
10.2.3 <i>Régimen laboral de la empresa</i>	120
10.2.4 <i>Organigrama</i>	122
10.2.5 <i>Perfil de competencias</i>	122
10.2.6 <i>Análisis de puestos de trabajo</i>	124
10.2.7 <i>Remuneraciones de los colaboradores</i>	125
10.3 Reclutamiento y selección de personal	127
10.3.1 <i>Reclutamiento</i>	127
10.3.2 <i>Selección</i>	127
10.4 Proceso de formación	127
10.4.1 <i>Integración de los nuevos colaboradores</i>	127
10.4.2 <i>Evaluación de desempeño</i>	128
10.4.3 <i>Actividades internas</i>	128
10.4.4 <i>Códigos internos</i>	128
10.5 Presupuesto del plan de recursos humanos	129
10.6 Retención de personal	129
10.7 KPIs de recursos humanos	130
10.8 Conclusiones	130
CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO	131
11.1 Introducción	131
11.2 Supuestos al modelo	131
11.3 Flujos de inversión	133
11.3.1 <i>Costo del intangible</i>	134
11.3.2 <i>Amortización del intangible</i>	134
11.3.3 <i>Valor de terminación</i>	135
11.4 Flujos de financiamiento	135
11.5 Flujos de operación	135
11.5.1 <i>Ingresos operativos</i>	136
11.5.2 <i>Egresos operativos</i>	136
11.6 Análisis económico y financiero	138
11.6.1 <i>Valor actual neto y tasa interna de retorno</i>	140
11.6.2 <i>Punto de equilibrio</i>	141
11.6.3 <i>Análisis de sensibilidad</i>	142
11.6.3.1 <i>Sensibilidad de la deuda</i>	142
11.6.3.2 <i>Sensibilidad del precio de la comisión</i>	142
11.6.3.3 <i>Sensibilidad de la comisión de la pasarela</i>	144
11.6.3.4 <i>Sensibilidad de la demanda</i>	145
11.6.4 <i>Escenarios</i>	146
11.6.5 <i>Conclusiones</i>	147
CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
12.1 Conclusiones	148
12.2 Recomendaciones	149
BIBLIOGRAFÍA	151

LISTADO DE TABLAS

Tabla 3.1. Cinco fuerzas de Porter relacionadas con el negocio propuesto	36
Tabla 4.1. Ficha técnica de la entrevista a expertos	40
Tabla 4.2. Factores y subfactores de evaluación.....	41
Tabla 4.3. Cuestionario para expertos.....	45
Tabla 4.4. Ficha técnica de la encuesta.....	47
Tabla 4.5. Resumen de la población total en Lima Metropolitana	48
Tabla 4.6. Parámetros para la determinación del tamaño de la muestra	48
Tabla 5.1. Relación de palabras	50
Tabla 5.2. Distribución de frecuencias de edades	52
Tabla 5.3. Concepto negocio Easy Ranty	55
Tabla 5.4. Evidencia estadística precio justo y máximo, comisión fija	56
Tabla 5.5. Evidencia estadística, porcentaje justo y máximo, comisión variable.....	57
Tabla 5.6. Conclusiones de la investigación cuantitativa	58
Tabla 6.1. Grados de importancia	61
Tabla 6.2. Matriz EFE.....	62
Tabla 6.3. Objetivos estratégicos	66
Tabla 7.1. Segmento de compradores planificados.....	72
Tabla 7.2. Segmento de compradores tradicionales.....	72
Tabla 7.3. Segmento de concesionarios de eventos generales	73
Tabla 7.4. Segmento de concesionarios de eventos especializados	73
Tabla 7.5. Etapas del consumer journey del modelo de negocio	78
Tabla 7.6. Indicadores de medición del consumer decision journey	80
Tabla 7.7. Etapas del servicio para los consumidores.....	85
Tabla 7.8. Etapas del servicio para los concesionarios	87
Tabla 7.9. Análisis comparativo de comisiones.....	91
Tabla 7.10. Costos de comisión	92
Tabla 7.11. Objetivos de publicidad y medios de publicidad	94
Tabla 7.12. Inversión en publicidad por canal digital.....	96
Tabla 7.13. Emisoras líderes de Perú.....	97
Tabla 7.14. Inversión en publicidad por canal tradicional	98
Tabla 7.15. Inversión total en publicidad.....	98
Tabla 7.16. Inversión total en publicidad.....	99
Tabla 8.1. Presupuesto del plan operativo	111
Tabla 9.1. Recursos tecnológicos.....	118
Tabla 9.2. Desarrollo de software	118
Tabla 9.3. Presupuesto para mantenimiento y continuidad	118
Tabla 9.4. Costo de desarrollo de página web en Perú	118
Tabla 10.1. Descripción del tipo de empresa	120
Tabla 10.2. Beneficios laborales para trabajadores de régimen laboral general.....	121
Tabla 10.3. Competencias de nivel profesional	123
Tabla 10.4. Esquema de remuneraciones – Etapa pre operativa.....	126
Tabla 10.5. Esquema de remuneraciones – Etapa operativa.....	126
Tabla 10.6. Programa de inducción	128
Tabla 10.7. Pago anual de personal.....	129

Tabla 11.1. Variaciones proyectadas para los siguientes 5 años	131
Tabla 11.2. Tipos de cambio proyectados para los siguientes 5 años.....	132
Tabla 11.3. Mínimos y máximos del tipo de cambio en los últimos 19 años	132
Tabla 11.4. Inversión	134
Tabla 11.5. Amortización del intangible.....	134
Tabla 11.6. Financiamiento.....	135
Tabla 11.7. IGV	137
Tabla 11.8. Renta	137
Tabla 11.9. Flujo económico	139
Tabla 11.10. Cálculos de VanE, TIRe, VanF y TIRf.....	140
Tabla 11.11. Estructura de capital.....	141
Tabla 11.12. Punto de equilibrio en transacciones.....	141
Tabla 11.13. Tasa de endeudamiento.....	142
Tabla 11.14. Precio de comisión variable	143
Tabla 11.15. Precio de comisión fija.....	143
Tabla 11.16. Costo de comisión variable.....	144
Tabla 11.17. Costo de comisión fija	144
Tabla 11.18. Variación de demanda de conciertos	145
Tabla 11.19. Variación de demanda de ferias.....	145
Tabla 11.20. Escenarios	147

LISTADO DE FIGURAS

Figura 4.1. Metodología empleada al negocio propuesto	37
Figura 5.1 Collage de fotos en campo	52
Figura 6.1. Cadena de valor	60
Figura 6.2. Matriz canvas.....	65
Figura 7.1. Funciones de las 4p del marketing	83
Figura 7.2. Logotipo de la marca	90
Figura 7.3. Modelo AIDA.....	95
Figura 10.1. Organigrama de la empresa	122

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Sergio Cuervo que con sus observaciones y consejos nos ayudaron a exigirnos para lograr modelar y fundamentar nuestra Tesis.

Angelo Gianfranco Bertolotti Acosta

Bachiller en Ingeniería Industrial con especialización en operaciones y desarrollo de proyectos. Profesional con más de 11 años en áreas de operaciones, supervisión de personal, ejecución del planeamiento, control de la producción y análisis de costos en unas empresas industriales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Amcor Flexibles Lima

Empresa líder en el desarrollo y la producción de envases responsables para alimentos, bebidas, productos farmacéuticos, médicos, para el hogar el cuidado personal.

Planificador de la producción

2016 – Actualidad

- Planificación y control de la producción.
- Elaboración de proyectos de mejora continua para el área de Supply Chain.

Sinea Industrial – Grupo Fierro

Líder en el desarrollo, producción y comercialización de tapas plásticas y sacos industriales de rafia en América Latina.

Coordinador de PCP

Junio 2014 – Febrero 2016

- Analicé la capacidad instalada de las máquinas laminadoras.
- Implementé cuadros de control de ratios para medir la eficiencia de producción por tipo de producto.

Coordinador de producción

Febrero 2012 – Marzo 2014

- Supervisé la producción para el incremento de telares arpilleras.
- Reduje la ineficiencia en los procesos de telares en 15% y de extrusión de rafia en 20%.

Mepal S.A.C – Grupo Carvajal

Empresa que ofrece soluciones integrales de amueblamiento y espacios arquitectónicos.

Coordinador de producción

Febrero 2011 – Febrero 2012

- Analicé la capacidad requerida para la planta industrial.
- Diseñé el layout de la planta industrial (carpintería y metalmecánica).

Programador de órdenes de producción**Diciembre 2010 – Febrero 2011**

- Programé los pedidos e hice seguimiento de pedidos para la planta.
- Identifiqué inconsistencias en un 15%.
- Elaboré y ejecuté las órdenes de producción a las celdas de manufactura y encargado de la tercerización de servicios.

Analista WIP**Julio 2009 – Noviembre 2010**

- Estuve a cargo de la ejecución de las transacciones de movimientos de materiales y recursos en el módulo Oracle.
- Formé parte del equipo responsable del cierre mensual y analicé los costos de las órdenes de producción (Jobs).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – Actualidad

MBA

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 – 2016

Diploma Internacional Lean Supply Chain & Logistics Management

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

2011 – 2011

Curso de especialización en Producción y Operaciones

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES

2004 – 2009

Bachiller en Ingeniería industrial

OTROS ESTUDIOS

TECSUP: Diseño de planta y estudio de mercado.

2013

TECSUP: Administración de costos industriales.

2013

ESAN: Inglés avanzado (English Discoveries)

2020

Elizabeth Juana Campos Huapaya

Contador Público Colegiado con más de 10 años de experiencia en el área de Contabilidad Tributaria actualizándose constantemente en temas tributarios para pequeñas empresas. Experiencia en el análisis de Estados Financieros, Procedimientos de Tesorería y Finanzas y parte Tributaria. Fuente perfil de auditor y comprometida con brindar un buen desempeño laboral de manera constante sin resistencia al cambio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad ESAN

Empresa privada de alcance internacional y sin fines de lucro, con autonomía académica y de gestión que brinda servicios de educación superior con más de 50 años de experiencia ofreciendo maestrías en Administración, maestrías especializadas, nueve carreras en el nivel de pregrado y diversos programas para ejecutivos.

Analista Contable

2015 – Actualidad

- Análisis de cuentas de cobranza dudosa de manera semestral.
- Elaboración de cierre de reconocimiento de cobro sobre cobranza dudosa de manera mensual. Preparación de reportes para la auditoría externa.
- Análisis de cuentas por cobrar del área post grado.
- Análisis de recupero de castigo.
- Preparación de nota de intereses por cobrar para Balance de forma mensual. Control y provisión de pagarés realizados a entidades financieras.
- Análisis de centros de costos por proyectos afectos a impuestos.

Asistente Contable

2011 – 2015

- Realicé conciliaciones bancarias de manera semanal y crucé información con el área de tesorería y finanzas.
- Analicé los ingresos en el sistema de gastos financieros, comisiones bancarias, entre otros.
- Realicé la validación y compensación de liquidaciones de anticipos a proveedores nacionales y extranjeros.
- Analicé los consumos del exterior de todos los programas.

Grifo Santo Domingo de Guzmán EIRL

Estación de Servicios de Combustibles con tres sedes en Lima Metropolitana. Ofrece variedad de servicios y productos para sus clientes con precios competitivos y cuenta con una trayectoria de más de 20 años en el negocio de combustibles.

Asistente Contable**2009 – 2011**

- Declaré impuestos de IGV y Renta de manera mensual.
- Declaré el pago a personal en planilla cuarta y quinta categoría.
- Registré documentos a libro de compras y ventas.
- Emití comprobantes de pago como facturas, detracciones, retenciones y boletas.
- Análisis de cuentas por pagar.
- Elaboré conciliaciones bancarias de manera mensual.
- Elaboré estados financieros como Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas.
- Realicé el kardex, declaración de impuestos PDT 626 – Retenciones de IGV.

Centro Naval del Perú

Es una sede ubicada en San Borja donde se busca atender las necesidades de los asociados proporcionándoles instalaciones y servicios de calidad; sociales, culturales, artísticas y deportivas; que mantengan el espíritu de cuerpo entre todos los miembros contribuyendo a su bienestar, respetando su historia y tradición naval.

Practicante Contable**2008 – 2009**

- Controlé de caja chica de la sede.
- Registré compras y ventas en libros contables.
- Analicé las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Responsable del pago a entidades bancarias.
- Responsable de emitir a proveedores pequeños con pagos menores y a corto plazo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – Actualidad

MBA

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

2016 – 2017

Maestría en Tributación

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 – 2015

Programa Avanzado de Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES

2002 – 2006

Contador Público

Petter Phil Mora Espinal

Líder del área a nivel Jefatura con experiencia en las áreas de Contabilidad, Facturación y Cobranzas, Tesorería, Planillas, y en Gestión del Control Interno en empresas reconocidas y de diversos sectores, asumiendo gran parte de las funciones en el área de Administración y Finanzas con más de 10 años de experiencia.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Graña y Montero SAA (Holding del Grupo Graña y Montero)

La más grande y experimentada empresa constructora del Perú con sede en Lima desde 1933. Representante de innumerables proyectos en todos los sectores de la construcción: Infraestructura, Energía, Edificaciones, Minería, Gas y Petróleo, Industria y Saneamiento.

Contador Financiero Corporativo

Julio 2019 - Actualidad

Responsable de la información financiera para la SEC y SMV.

- Gestionar la calidad de la información con los Contadores Generales de cada Consolidado y Gerentes Financieros de cada una de las Compañías por las operaciones y cualquier hecho de importancia que afecte las cifras del Corporativo (Holding).
- Revisión de los Estados financieros y notas corporativas de cada una de las empresas del Grupo para la emisión de los Estados Financieros Consolidados.
- Implementar y participar en las mejoras de los procedimientos, políticas contables y sistemas de información a nivel Corporativo.
- Responsable de Viva y sus subsidiarias (Unidad de negocio Inmobiliaria), GMI (unidad de negocio de Infraestructura) y Concesiones Viales del Grupo.

Corporación de Servicios GR SA – (Holding del Grupo Romero)

Grupo económico líder en distintos sectores del Perú. Es el centro corporativo del Grupo Romero, que apoya a las empresas en funciones como Auditoría, Contraloría Corporativa, Gestión y Desarrollo Humano Corporativo, Finanzas y Desarrollo de Negocios Corporativos, Legal Corporativo, Sistemas y Servicios Compartidos

Contador Corporativo - Senior

Setiembre 2017 – Mayo 2018

- Lideré y fui responsable de la gestión contable, financiera y administrativa del área.
- Preparé información financiera y velé por la aplicación de las políticas contables del grupo.

- Garantice el correcto funcionamiento contable y presupuestario del destino de las inversiones.
- Cumplí los objetivos trazados y busqué alternativas ante posibles dificultades brindando soluciones oportunas al área.
- Velé por las fiscalizaciones y auditorias de entes reguladores y legales para evitar riesgo que impacten en los EEFF de la compañía.
- Lideré lo proyectos de mejoras por cambios normativos en los procesos del área.

Alignet SAC

Empresa especializada en proveer soluciones tecnológicas en el sector de negocios electrónicos y medios de pago. En la actualidad, es considerada como una de las principales empresas proveedoras de soluciones y productos para los principales bancos emisores y adquirentes de América Latina.

Jefe de Contabilidad

Octubre 2012 – Setiembre 2017

Lideré y fui responsable de la gestión contable y tributaria, financiera, gestión de tesorería y cobranzas, y gestiones administrativas.

- Velé por las previsiones de tesorería, flujos de cajas reales y proyectadas.
- Velé por la gestión de la facturación y cobranza
- Velé por la gestión del Área de Contabilidad.
- Elaboré los Estados Financieros y sus notas de revelación a la Gerencia General.
- Lideré las auditorías y ante los entes reguladores.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINES

2018 – Actualidad

MBA

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 – 2015

Programa de Alta Especialización en Gestión Tributaria Empresarial

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (1er Puesto)

2013

Programa de Alta Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAYOR DE SAN MARCOS

2006 – 2010

Contador Público

Brian Bernabe Pari Tapia

Ingeniero de Sistemas titulado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con 13 años de experiencia en gestión y desarrollo de proyectos de TI.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Efferent Health LLC

Startup basada en USA dedicada a brindar soluciones en la nube para la industria de tecnologías de información orientada a la salud.

Senior Software Engineer

Febrero 2016 – Actualidad

- Desarrollo e implementación Repositorio de Imágenes Médicas.
- Desarrollo e implementación de DicomServer y un procesador de archivos Dicom.

UltralinQ Healthcare Solutions

Startup basada en USA dedicada a brindar soluciones en la nube para la industria de tecnologías de información orientada a la salud con especialización en cardiología.

Senior Software Engineer

Noviembre 2015 – Enero 2016

- Desarrollé e implementé el módulo Broker para SmartlinQ, este se hará cargo de leer request en protocolo HL7 y procesarlo a formatos DICOM.

SAP – Ariba

Es una compañía estadounidense de servicios de software y tecnología de la información ubicada en Palo Alto, California.

Senior Software Engineer

Noviembre 2013 – Septiembre 2015

- Desarrollé e implementé un sistema de órdenes de compra y facturación en la nube.

Avantica

Software factory con sedes en Costa Rica, Bolivia y Perú con clientes de USA.

Software Engineer III

Febrero 2012 – Noviembre 2013

- Desarrollé e implementé de un sistema de evaluación y asesoramiento crediticio para CreditSesame.

Philips Peruana

Empresa holandesa con unidad de negocio orientada al sector de tecnologías de información para la salud.

Software Engineer**Octubre 2008 – Diciembre 2011**

- Desarrollé, implementé y brindé mantenimiento de XRE, sistema utilizado para el dictado de casos obtenidos desde el sistema Xiris.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – Actualidad

MBA

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

2009 – 2012

Ingeniería de Sistemas.

Resumen Ejecutivo

Maestría en: Magíster en Dirección de Empresas

Título de la tesis: **Modelo de negocio para agilizar las compras dentro de ferias y conciertos en Lima Metropolitana: caso Easy Ranty**

Autor(es): Bertolotti Acosta, Angelo

Campos Huapaya, Elizabeth

Pari Tapia, Brian

Mora Espinal, Petter

RESUMEN:

El gusto de disfrutar momentos agradables dentro de ferias y conciertos ha ido en crecimiento los últimos años, reflejo de ello es el crecimiento que se viene dando en este sector dentro de Lima. Adquirir productos y servicios de manera ágil dentro de los eventos mencionados es una idea que se diferencia de la forma tradicional de ofrecer estos mismos productos haciendo hincapié en el valor del tiempo de los consumidores, la comodidad y la seguridad para realizar sus compras.

El mercado de ferias y conciertos se encuentra en crecimiento; sin embargo, los concesionarios no se encuentran alineados a la necesidad de los consumidores; es decir, no existe suficiente información de los productos y servicios ofertados. Existe demora en la adquisición de éstos y por lo tanto se percibe un servicio ineficiente a causa del uso de medios tradicionales de pago (efectivo y POS). Con esto se evidencia que el mundo digital no tiene presencia en este sector para resolver este problema.

El modelo de negocio propuesto consiste en una aplicación web progresiva que permita agilizar el proceso de compra de los consumidores dentro de ferias y conciertos mediante la exposición dinámica de los concesionarios disponibles y su catálogo de productos; además de permitir la realización del pago usando medios electrónicos y evitando así al consumidor largas colas de pagos y notificándolo cuando el pedido esté listo. Por último, se ofrecerá la posibilidad que el consumidor solicite devolución de dinero por compras no canjeadas, todo esto apoyándose en la tecnología como los dispositivos móviles que serán el medio de uso de la aplicación web progresiva y en servidores cloud que alojarán los servicios y la base de datos.

Esta solución tiene como objetivo llegar a los consumidores dentro de ferias y conciertos: hombres y mujeres de 18 años a más que viven en Lima Metropolitana y que se caracterizan por pertenecer a una segmentación psicográfica que disfruta de asistir a estos eventos y que hacen uso de la tecnología para realizar compras en sus actividades de recreación.

El estudio de mercado realizado demuestra que la idea de negocio es aceptada por el 87% de los usuarios finales encuestados.

Conforme al crecimiento económico y asistencial de los últimos 5 años en ferias y conciertos y acompañado con una estrategia de marketing adecuada, se obtiene con una inversión de S/ 49,401 un valor financiero actual neto de S/ 96,050 con un retorno del 48.43% el cual es mayor a la tasa de descuento de 30.64% pedido por el accionista lo que le genera un mayor beneficio económico.

De lo mencionado previamente, el presente modelo de negocio es viable en un horizonte de evaluación de 5 años.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el presente modelo de negocio se identifica una oportunidad en la que se puede generar ingresos debido a una necesidad insatisfecha de los clientes en el segmento de mercado seleccionado; es decir, el orientado al consumo de productos dentro de ferias y conciertos.

Esto se fundamenta debido a que los estudios respecto al ámbito financiero, comercio electrónico y el crecimiento del público peruano respecto al uso del m-commerce, avalan las condiciones requeridas para realizar el presente estudio y contribuir con una propuesta generadora de valor al público identificado en este segmento.

Actualmente, la característica principal de las compras dentro de estos eventos es el largo tiempo de espera, y por ende la pérdida de ventas que afectan los ingresos de los concesionarios. La principal causa según los antecedentes identificados son la falta de organización y el no optar por nuevas tendencias del comercio electrónico.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de poder contribuir a la necesidad de este público objetivo y dejar las bases para que a futuro sirva de fuente de información en otros estudios para satisfacer otras necesidades identificadas en el estudio de mercado.

Respecto al marco metodológico de la investigación de mercado, se realizarán entrevistas a distintos expertos relacionados al modelo propuesto y de este modo obtener los factores y sub - factores más relevantes que ayudarán a desarrollar la encuesta a los consumidores de concesionarios dentro de ferias y conciertos.

El objetivo principal de evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio permitirá mejorar la experiencia de compra de los consumidores de productos ofertados dentro de ferias y conciertos. Para ello se desarrollará además del estudio de mercado; un plan estratégico, de marketing, de operaciones, de tecnología, de recursos humanos y finalmente un plan financiero.

1.1 Antecedentes

La situación financiera en enero del 2020 es favorable para el mercado local donde se percibe que el crédito otorgado a la pequeña y microempresa subió de 7.7% en diciembre a 8.1% en enero; el destinado a las empresas grandes y corporativas lo hizo de 4.4% a 4.6% y a medianas empresas, de 0.5% a 1.1% (ANDINA, 2020).

Además que el crédito a las familias continúa con tasas de crecimiento superiores al 10% desde abril de 2019. El segmento más dinámico fue el de consumo, que creció 12.8% en enero, igual que el de diciembre; mientras que el hipotecario avanzó 9.2%, tasa mayor que la del mes previo (9%) (ANDINA, 2020).

El comercio electrónico en Perú movió USD 4 mil millones en el 2019, registrando un crecimiento del 31%, una de las tasas más altas de la región. No obstante, todavía Perú ocupa el sexto lugar en Latinoamérica en cuanto al volumen del ecommerce, afirmó Helmut Cáceda, CEO de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico CAPECE (Bravo Tejeda, 2020).

En el 2009 el ecommerce en Perú representaba el 1.27% del valor del comercio electrónico en Latinoamérica, en el 2019 ya representa el 5% de este mercado (Bravo Tejeda, 2020).

El comercio electrónico en Perú presenta un crecimiento de 50% en cada año desde el 2015, producto de una mayor compra de los llamados “Millennials”. A pesar de eso, manifestaron que solamente el 20% de los pagos es digital en LATAM, por lo cual existe actualmente una gran brecha para el crecimiento de pagos (Tarrillo, 2019).

E-commerce en Perú: el 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphone en 2018. Frente al desarrollo tecnológico, los retailers se ven obligados a crear nuevas soluciones (Retail, 2019).

De acuerdo a estudio de IPSOS Apoyo, el comprador peruano online es de un nivel socioeconómico A y B, se encuentra en un rango de edad de 25 a 35 años; además es trabajador dependiente y más del 50% son millennials que viven conectados al mundo digital a través de un smartphone. Son usuarios muy activos de redes sociales (Falcón, 2014).

Lima concentra el 90% del comercio electrónico del país; mientras que Arequipa, Cusco y Trujillo tienen solo un 5% de participación, siendo éstas últimas las localidades con potencial de crecimiento. Las ciudades de la zona sur del país y la selva presentan también un 5%. Arequipa, Cusco y Trujillo han presentado un crecimiento de 700%, 600% y 500% en el número de negocios e-commerce. Además Piura y Chiclayo también han visto un auge igual a 400% en el 2014 (PQS, 2019).

Entre los encuestados por Ipsos Perú, el 46% considera el ahorro de tiempo como una ventaja para comprar por internet, mientras que el 38% apunta en la rapidez. A su vez, el 33% considera las promociones y descuentos (Bravo Tejeda, 2020).

Por todo lo sustentado líneas arriba, la presente tesis tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica de un modelo de negocio que permita mejorar la experiencia de compra de los consumidores de productos ofertados dentro de conciertos y/o ferias.

1.2 Problema de investigación

El 59% de limeños que ha ido a un concierto señala que tuvo una mala experiencia en estos eventos. Así refieren que se debería mejorar: el orden, la seguridad, la higiene y la organización (Trigoso López, 2017).

Esto debido a que los consumidores son más impacientes, demandantes y están más comprometidos. Las empresas deben adaptarse, pero hay aspectos básicos que nunca cambian y que hacen para que nos sigan eligiendo como una buena performance del producto, el precio, la conveniencia y la rapidez y eficacia del servicio (Ortega, 2019).

A nadie le gusta esperar, eso es una realidad. Es por esto que el tiempo promedio que esperan los clientes es otro indicador de satisfacción.

Por lo general, una empresa tiene varias vías de comunicación para el servicio al cliente. En cada una de ellas se debe establecer tiempos promedios de acción. De acuerdo a su cumplimiento y el grado de satisfacción de los clientes, se pueden tomar acciones para mejorar estos tiempos (Rendón, 2018).

A pesar de que cuando los clientes acceden al establecimiento suelen hacerlo concienciados de la posibilidad de tener que esperar hasta que llegue su turno, es esencial que se considere la gestión de su tiempo de espera como un elemento estratégico de enorme importancia para el negocio. El tiempo de espera necesario para atender a los clientes es uno de los elementos que más influyen en su experiencia de compra (cashlogy.com, 2016).

Si lo que se quiere es garantizar el mayor número de ventas posibles en la tienda, entonces es necesario disminuir el tiempo de espera del cliente. Un análisis del tiempo de espera del cliente ha demostrado de manera concluyente que las personas no esperarán mucho tiempo antes de abandonar la tienda para siempre. La principal razón es la espera en las filas para pagar; sin embargo, no solo las largas colas pueden ahuyentarlos. Resulta conveniente analizar cuáles son las limitaciones presentes en la tienda, en los procesos que afectan los lapsos de espera (Analítica de Retail, 2018).

Respecto a lo citado anteriormente, se ha identificado un problema de insatisfacción y frustración de los consumidores por el tiempo de espera al adquirir un producto o servicio dentro de un establecimiento; por ende, se genera pérdida en las ventas lo que contrarresta todo esfuerzo por parte de los comercios para lograr cumplir las expectativas de sus clientes y a la vez obtener beneficios propios que van desde lo monetario hasta el reconocimiento por la experiencia brindada.

Por ello, la oportunidad de negocio se fundamenta en poder menguar la insatisfacción de los consumidores en los establecimientos en ferias y conciertos a través de la reducción del tiempo de espera en el proceso de compra que actualmente se viene empleando; es decir, realizar colas para cada adquisición de productos y/o servicios que se requiera concretar. Para ello el modelo propuesto usará como canal el desarrollo y uso de un aplicativo móvil.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad económica de un modelo de negocio que permita mejorar la experiencia de compra de los consumidores de productos ofertados dentro de conciertos y/o ferias y por ende incrementar las ventas de los concesionarios a través de un nuevo canal de compra digital.

1.3.2 Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos del desarrollo de la tesis:

- Desarrollar un estudio de mercado con variables cuantitativas y cualitativas para identificar, recopilar y analizar la información necesaria que valide la oportunidad del modelo de negocio propuesto.
- Desarrollar un plan estratégico que permita definir las acciones necesarias para el diseño y la construcción del presente modelo de negocio.
- Desarrollar un plan de marketing que permita ejecutar las siguientes estrategias: estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento, estrategias funcionales basadas en el producto, precio, distribución, promoción, personas, servicio y productividad; estrategias de marketing relacional y digital e indicadores de control. Todo esto para lograr un crecimiento anual en las ventas proyectadas.
- Desarrollar un plan de tecnología de información para evaluar las alternativas tecnológicas (hardware y software) que permitan la correcta implementación del servicio. Esto abarca desde el diseño y desarrollo de plataforma de servicios backend y software frontend que realice el consumo de los mismos (aplicaciones móviles) hasta su despliegue en un ambiente cloud que garantice la adecuada prestación del servicio, facilitando el monitoreo y mantenimiento.
- Desarrollar el plan de recursos humanos para determinar las competencias laborales requeridas del personal que ocuparán los cargos estratégicos del organigrama necesarios que permitirán implementar el modelo propuesto.

- Desarrollar el plan operativo para definir todos los procesos necesarios que permitan soportar el modelo de negocio propuesto.

1.4 Justificación

La nueva generación de consumidores busca principalmente dos cosas: por un lado, la conveniencia. Consume a través del ordenador y busca rapidez y un servicio de delivery eficaz. Pero también busca una experiencia mucho más allá del producto. La tecnología puede ser una aliada para captarlo y fidelizarlo (Ortega, 2019).

No es de extrañar que sean los jóvenes quienes prefieran hacer compras por internet. Más de la mitad de los compradores online (65%) se constituye por las personas entre 18 y 34 años. Les siguen personas de 35 a 44 años (20%) y de 45 a 54 años (7%). El 8% de los consumidores tiene más de 55 años (Perú Retail, 2019).

Además, asistir a los conciertos se viene convirtiendo para los limeños de entre los 18 y 45 años en uno de sus principales entretenimientos. Así, ya el 76% de ellos asiste a este tipo de eventos entre dos y tres veces al año (Trigoso López, 2017).

Es por ello que en lo que respecta a megaconciertos, en el primer semestre en lo que va del año 2019, se ha registrado que más de 287 mil personas asistieron a los 35 conciertos más multitudinarios del país (Concierto Perú, 2019).

Sumado a ello, el impacto económico de la industria de ferias en Perú continuó creciendo al 2018 (Ramos, 2016). En el año 2015 las ferias convocaron la presencia de más de 1,2 millones de personas y movieron USD 5,292 millones (El Comercio, 2016).

Sin embargo, para el 2018 las ferias mueven aproximadamente USD 5,607 millones al año, cerca del 3% del PBI nacional de ese año y son visitadas por 1.8 millones de personas al año de los cuales un 11% son extranjeros en un contexto en que los mundos de los negocios están siendo dominados por la tecnología y las personas se comunican y realizan operaciones a través del celular y las redes sociales (Asociación de Ferias del Perú, 2019).

De lo mencionado, se puede observar una oportunidad de negocio de manera creciente en el sector ferias y conciertos. Por ejemplo, considerando que el consumo de cerveza mueve más de S/. 100,000.00 durante un concierto multitudinario con más de 20,000 personas” (Perú21, 2014).

Si se estima que el 50% de los asistentes realizan consumos dentro de conciertos, en un mercado total correspondiente a 10 mil usuarios teniendo como objetivo el 65% (6,500 asistentes) y considerando que cada asistente realice como mínimo dos transacciones de compra y por transacción se comisione entre S/ 0.70 a S/ 0.90; se obtendría un ingreso aproximado de S/ 10,400.00 en un solo concierto de esta magnitud.

Captando un 8% del público en ferias y un 65% para asistentes en conciertos por 1.5 compras por persona a la tarifa entre S/. 0.7 a S/. 0.90 por transacción, se podría facturar en el primer semestre alrededor de medio millón de soles.

1.5 Alcances y limitaciones de la tesis

1.5.1 Alcances de la tesis

El presente trabajo de tesis constará del desarrollo de un plan de negocios que beneficie tanto a los consumidores de las ferias y conciertos como a los concesionarios (propietarios de stands).

Por ello:

- El propósito del desarrollo de este modelo de negocio es determinar su viabilidad económica - financiera.

1.5.2 Limitaciones de la tesis

La presente tesis tiene delimitación temporal debido a que se realizó en el año 2019, tiene delimitación geográfica porque el estudio de mercado se desarrolló en Lima Metropolitana para los sectores de conciertos y ferias. Además, dentro del desarrollo de la tesis no se realizará la implementación del aplicativo propuesto.

Por último, el desarrollo de la tesis y los resultados obtenidos representan la realidad antes del COVID – 19.

1.6 Contribución

Todos los fundamentos detallados en la problemática generaron la idea del presente modelo de negocio que ayudan a determinar la viabilidad de una solución digital que sirva como canal alternativo para realizar transacciones de compra, generando satisfacción y aprovechando la coyuntura del macroentorno sustentada en el marco contextual.

Respecto al consumidor final, se podrá satisfacer sus necesidades de compra dentro de ferias y conciertos en un menor tiempo; estar informado sobre eventos, promociones y/o descuentos que ofrezca el empresario y tener la capacidad de solicitar el extorno del dinero por transacciones no concretadas.

Respecto al concesionario, le permitirá generar mayores ingresos al agilizar el proceso de ventas dentro de ferias y conciertos, evitar que los consumidores se desanimen en la compra por el retraso operativo e incrementar sus ahorros a través de la reducción de gastos operativos (mantenimiento de POS y pagos administrativos).

Por ello, el plan de negocio propuesto tiene como contribución actual permitir a los promotores de eventos en incrementar sus ingresos a través de una solución que mengue la insatisfacción de sus consumidores al momento de comprar en dichos eventos.

Por otra parte, el presente modelo de negocio contribuye académicamente; puesto que servirá como fuente de información para posteriores investigaciones que deseen ampliar o profundizar respecto a las necesidades de los clientes en este segmento de mercado.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Definición

Esta sección tiene como objetivo constituir la base que permita sustentar esta tesis por medio de un desarrollo teórico, argumentos e ideas expuestas por expertos y fuentes de información de manera ordenada y coherente. Por ello se partirá por entender la transformación digital y cómo esta se enfoca en analizar el comportamiento del consumidor para mejorar los procesos existentes y abocarse en sus necesidades para luego comprender cómo el dinero electrónico, el uso del smartphone, el mercado de pago móvil, la pasarela de pago, las aplicaciones de web progresivas y el modelo de plataforma como servicio (PaaS), interactúan para poder ofrecer un proceso que replazce al modelo existente de los potenciales clientes e incrementar su experiencia.

2.1.1 Transformación digital

La transformación digital es la reinvención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos (Rouse, 2015).

El término transformación se refiere a un cambio fundamental en los negocios del día a día de una organización, desde los tipos de productos y servicios que produce hasta la forma en que los entrega. Una organización en la necesidad de una transformación – ya sea una empresa, agencia gubernamental, o un proveedor de servicios, como los de cuidado de la salud – por lo general responde a un cambio en el mercado y a la demanda de los consumidores por un producto o servicio (Rouse, 2015).

El uso de la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o el alcance de las empresas se está convirtiendo en un tema candente para las empresas de todo el mundo. Los ejecutivos de todas las industrias están utilizando avances digitales como análisis, movilidad, redes sociales y dispositivos inteligentes integrados y están mejorando su uso de tecnologías tradicionales como ERP para cambiar las relaciones con los clientes, los procesos internos y las propuestas de valor (Capgemini Consulting, 2011).

La transformación digital de negocios (DBT) es un proceso de reinención de un negocio para digitalizar operaciones y formular relaciones extendidas de la cadena de suministro. El desafío de liderazgo de DBT se trata de revitalizar las empresas que ya pueden tener éxito para capturar todo el potencial de la tecnología de la información en toda la cadena de suministro (International Journal of Innovation Management, 2017).

Dentro del negocio de conciertos y ferias actualmente los procesos son manuales, no están automatizados por lo que al considerar el concepto de transformación digital, se encontró que ya existen soluciones digitales que se pueden adoptar a este modelo de negocio; tales como las plataformas digitales de intermediación.

2.1.2 Plataformas digitales de intermediación

Los modelos de negocio basados en la intermediación son adoptados por empresas que están en medio de concesionarios dentro de ferias y conciertos y compradores. Un intermediario se encarga de poner en contacto la oferta de un servicio o producto con la demanda del mismo, y por ello ganar un porcentaje o cuota fija (Romero, 2019).

Al facilitar transacciones económicas que de otra forma no tendrían lugar, las plataformas crean valor y aumentan las posibilidades al alcance de consumidores y ofertantes. Lo cierto es que este modelo de negocio ha ganado enorme relevancia en el mundo digital, ya que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación reducen notablemente los costes de transacción y permiten la interacción entre agentes dispersos (Urbiola, 2017).

La principal característica económica de los mercados bilaterales en los que operan las plataformas digitales es la presencia de efectos de red indirectos. Esto significa que la utilidad o el valor de una plataforma para los consumidores en un lado del mercado aumentan conforme lo hace la participación del otro lado del mercado. Estos efectos de red generan círculos de retroalimentación positivos para las plataformas pioneras que son exitosas, y pueden dificultar la entrada de nuevos competidores cuando una empresa ya ha logrado una posición significativa (Urbiola, 2017).

Dentro de la economía bajo demanda, se encuentran aquellos modelos de consumo y provisión de servicios que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada habitualmente de profesional a consumidor (B2C) a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente y cuya prestación se origina en base a las necesidades del consumidor que demanda y se adapta a sus preferencias, prestándose normalmente a cambio de una contraprestación y habitualmente con ánimo de lucro (Marín, 2019).

En su forma más simple, una plataforma de intermediación móvil es un intermediario tecnológico entre los servicios y/o productos ofrecidos y los clientes que requieren de estos servicios y/o productos (Choudary, 2019).

Se concluye que las plataformas de intermediación facilitan las transacciones entre consumidores, ya sean consumidores o proveedores. Por ello para el modelo de negocio se propone usar como plataforma de intermediación un aplicativo móvil, sin dejar de lado la experiencia del consumidor.

2.1.3 Customer experience

La experiencia del cliente se define como las percepciones de sus clientes, tanto conscientes como subconscientes, de su relación con su marca como resultado de todas sus interacciones con su marca durante el ciclo de vida del cliente. En cuanto a la gestión de la experiencia del cliente, Gartner lo resume bastante bien en su definición: "la práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones del cliente para cumplir o superar las expectativas del cliente y, por lo tanto, aumentar la satisfacción del cliente, la lealtad y la recomendación" (Marketing Insights, 2019).

Una pregunta muy usual en relación al Customer Experience es ¿por qué ahora resulta tan importante? ¿No fue siempre el cliente el foco de toda acción comercial? A estas preguntas la respuesta es siempre la misma: en la era del cliente y de la disrupción digital en la que se vive – desde 2010 hasta la fecha - ya no basta con que la organización postule a través de sus comunicados, valores o publicidad que el cliente es el foco o la razón de ser de la organización. (Yañez Giles, 2018).

En la era del cliente y la disrupción digital el cliente tiene realmente el poder. Y es que el cliente tiene acceso a información ilimitada con ofertas iguales o mejores a las que propone cada organización, sabe elegir mejor y accede al comercio electrónico que elimina cualquier barrera de distancia. Así también opina y comparte sin reparo su sentir respecto a la organización (Yañez Giles, 2018).

Una de las premisas del customer experience es el conocimiento del consumidor y el contexto en el que se desenvuelve. Para el presente modelo de negocio este contexto está situado dentro de ferias y conciertos que se proceden a detallar en el siguiente punto.

2.1.4 Ferias y conciertos

Se define a “Feria” como un mercado temporal en donde se reúnen compradores y vendedores para realizar sus transacciones. Una feria se celebra a intervalos regulares, generalmente en el mismo lugar y periodo del año; durando generalmente desde unos pocos días hasta incluso semanas. Una feria es un evento comercial, generalmente anual, en el que durante unos cuantos días oferta y demanda concurren en un mismo lugar, tiempo y, además, los participantes pueden intercambiar opiniones, informarse y negociar (Navarro García, 2001).

La coordinación general de la feria debe incluir en su organización a todos los actores que estén implicados, como: organizaciones no gubernamentales, instituciones de cooperación financiera y técnica, estudiantes y, especialmente, las agremiaciones empresariales (PROMOCAP, 2019).

Además, indica que los objetivos de una feria son:

- Lograr la compra y/o venta de los productos y servicios.
- Conocer las características de la competencia, estándares de calidad y evaluar la reacción ante la oferta.
- Investigar el potencial de mercado.
- Lograr un gran número de contactos en un tiempo breve.
- Conocer precios para lograr la inserción en un mercado.
- Hacer alianzas estratégicas.

Por otro lado, la organización de una feria permite un cambio de actitud en los productores y/o distribuidores, buscando nuevos nichos de mercado, satisfaciendo necesidades y deseos de los potenciales clientes con productos de calidad y excelencia en la atención al cliente (PROMOCAP, 2019).

En los términos que se conoce hoy en día, el concierto es un fenómeno o un momento artístico bastante reciente ya que surge en el siglo XVII con las primeras formas de música clásica. Si bien históricamente el hombre ya conocía otras formas de exponer su música públicamente, las mismas se catalogan más bien como festivales o fiestas. Los conciertos evolucionarían desde este momento señalado hacia las formas que se conoce en la actualidad en las cuales no sólo se toca o ejecuta música clásica, sino que también es común encontrar conciertos de otros tipos de música: blues, jazz, rock, heavy metal, pop, etc. (Bembibre, 2010).

Conociendo el contexto en el que se desenvuelve el consumidor, se procede a profundizar en el comportamiento del mismo en el siguiente punto.

2.1.5 Comportamiento del consumidor en conciertos

Desde un punto de vista psicológico, la revolución digital cambió la importancia tradicionalmente otorgada al menos dos motivos de asistencia a conciertos ampliamente reconocidos (Kulczynski, Baxter, & Young, 2016).

Por un lado, asistir a un concierto para explorar descubrir nuevos artistas se ha vuelto casi irrelevante. Los posibles asistentes al concierto están mejor informados que nunca sobre las giras de bandas, fechas de conciertos y lugares seleccionados. Dependen de información promocional, así como de opiniones de expertos y de boca en boca. Al facilitar la información y el contenido, las tecnologías digitales alientan a los participantes a probar nuevos artistas y reduce la decepción inherente o los riesgos financieros de asistir a un concierto (Burland, Pitts, Farrugia, & Gobatto, 2010).

Por el contrario, los motivos sociales para asistir a actividades de ocio generalmente se derivan de dos necesidades: el deseo de relaciones interpersonales y la necesidad de la estima de los demás (Beard & Ragheb, 2018).

El primero se refiere principalmente al sentido de la experiencia de los asistentes a conciertos en la comunidad cuando asisten a una presentación en vivo.

Bennett (2015), sugiere: los conciertos en vivo también complementan la participación en comunidades en línea como blogs de música y redes sociales.

Con respecto a lo posterior, lograr el estatus y obtener el respeto y la admiración de los demás lleva a las personas a asistir a presentaciones de música en vivo (Kulczynski, Baxter, & Young, 2016).

Holt (2010), se refiere como "autorrealización a través del consumo cultural". Es decir, los asistentes al concierto pueden ganar derechos de fanfarronear mostrando su participación en conciertos en vivo.

Cuervo & Arce (2014), encuentran que los principales factores que afectan el modelo de comportamiento del consumidor de megaconciertos, en orden de importancia, son:

- Características del espectáculo: lo más valorado es la puesta en escena del concierto; lo que incluye el sonido, las luces y las pantallas.
- Presión social: es un factor importante en tanto la asistencia al concierto se ve influida por la presión proveniente de los grupos de referencia como amigos, grupos sociales y compañeros de trabajo.
- Sobreoferta: se encuentra una sobreoferta de conciertos y por ello muchos de los asistentes prefieren comprar en la reventa.
- Beneficios: los beneficios buscados en el concierto son seguridad y comodidad.
- Motivación: la asistencia al concierto depende principalmente de si se es fanático del artista o se lo conoce; pero, sobre todo, de la convicción de que será un buen espectáculo, lo que abarca desde la puesta en escena hasta el desempeño del artista.
- Información: los consumidores obtienen información sobre los conciertos a través de los medios de información tradicionales, lo que es más eficaz entre los consumidores de 35 a 45 años. Como los consumidores hacen uso intensivo de las redes sociales este hecho permitiría explotar medios como el e-mailing.

- Crédito: las tarjetas de crédito son importantes al momento de adquirir el boleto de entrada, pues el 80% de las entradas se financian con ellas; lo que permite al consumidor utilizar una entidad bancaria y acceder a promociones y descuentos.

Kulczynski, Baxter, & Young (2016), encuentran que las motivaciones para asistir a conciertos de música popular:

- Nostalgia: para revivir un período con felices asociaciones personales, anhelo sentimental para revivir el pasado y recuerdos de la infancia.
- Estética: La admiración artística de la música y de la habilidad técnica de los artistas / bandas.
- Escape: buscando distracción de la vida cotidiana y las responsabilidades.
- Atractivo físico del artista: mirar conciertos debido al atractivo físico o "atractivo sexual" de un artista / miembro de la banda o banda individual.
- Mejora de status: comportamiento competitivo, obteniendo "derechos de fanfarronear" y buscando aumentar el estado de "fanático", como consecuencia de la asistencia (por ejemplo: más conciertos = Biggerfan).
- Habilidad física del artista: la apreciación de la habilidad física del artista o el desempeño bien ejecutado de la banda.
- Interacción: para interactuar y socializar con personas similares, sentirse parte de un grupo con intereses similares.
- Adoración de héroes: estar cerca de las celebridades, forma de apoyo y demostración de dedicación a la música del artista / banda.
- Comportamiento desinhibido: comportamiento social que puede ser inaceptable en un entorno normal; como beber, bailar y volverse loco.

Al tomar en consideración el comportamiento del consumidor dentro de ferias y conciertos, se puede percibir como necesidad del consumidor el poder disfrutar al máximo la experiencia que se ofrece dentro de estos eventos, por lo que el uso tradicional del dinero no permitiría satisfacer esa necesidad en el nivel deseado; es así que es necesario evaluar diferentes opciones del uso del dinero.

2.1.6 Evolución del dinero electrónico

Según La Ley N° 29985, de 17 de enero de 2013 el dinero electrónico “es un valor monetario representado por un crédito exigible a su emisor, el cual tiene las siguientes características: a) Es almacenado en un soporte electrónico. b) Es aceptado como medio de pago por entidades o personas distintas del emisor y tiene efecto cancelatorio. c) Es emitido por un valor igual a los fondos recibidos. d) Es convertible a dinero en efectivo según el valor monetario del que disponga el titular, al valor nominal. e) No constituye depósito y no genera intereses”.

En base a lo estipulado según la ley anterior, se puede indicar que el dinero electrónico es un medio de pago aceptado tanto por los emisores y receptores y que su almacenamiento electrónico lo convierte en un medio de pago versátil, además de su conversión a efectivo según las necesidades del titular; esto permite conceptualizar la idea del modelo de negocio propuesto, en donde el tiempo para las transacciones es el eje para los dos clientes (el consumidor y los concesionarios dentro de ferias y conciertos) los cuales buscan mejorar su experiencia de consumo y por ende lograr mayores ventas. Además, “el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) impulsa el uso de dinero electrónico para transacciones comerciales en Perú”. Además se mencionó que, “la iniciativa busca modernizar las transacciones comerciales en Perú, donde el 75% de los pagos que realizan las empresas de consumo masivo se hacen en efectivo (AETECNO, 2018).

La iniciativa de esta entidad se basa en las evidencias de los últimos años:

La manera de pagos con medios electrónicos en el sistema financiero de Perú ha mantenido una evolución favorable en los últimos 5 años, reportando el año pasado un total de 552 millones de transacciones, lo que implica un avance de 5,61%. Se ha establecido que el uso de dinero en efectivo sigue predominando en las operaciones de pago de todos los peruanos. Las cifras muestran que Perú no es ajeno a la tendencia mundial de reducción del uso de efectivo y aumento de los medios electrónicos (Perú21, 2018).

Además, el valor promedio mensual de las transacciones del público a través de los instrumentos de pagos electrónicos fue de S/ 130 mil millones en enero-agosto; superior en 55% al obtenido en el mismo periodo del año pasado. Se menciona que: “La suma total de las transferencias electrónicas creció 58%, convirtiéndose en el más importante de los instrumentos electrónicos para realizar pagos minoristas” (El Comercio, 2018).

El presente modelo de negocio emplea el medio de pago electrónico al considerar su mayor uso evolutivo en los últimos años en las compras transaccionales, lo que garantiza su empleo en los siguientes años de forma incremental.

Habiendo conocido el grado de desarrollo con el que actualmente cuenta el dinero electrónico en el país y sus características significantes para el modelo propuesto, se procederá a ahondar en otro eje importante como es el mercado de los smartphone y su presencia a nivel mundial.

2.1.7 Los smartphone y su presencia en el mundo

Belluomo (2018), explica que en los últimos años el smartphone ha cambiado las vidas en ciertas formas:

- El proceso comienza con el teléfono y frecuentemente también el final de toda la transacción. Debido a que muchos usuarios cuentan con celulares y estos son tan convenientes y fáciles de usar.
- Se dice que el cliente se encuentra en todos lados debido a la enorme información accesible en línea, la facilidad elección de empresas para elegir, el fácil acceso a las redes sociales y la influencia de los consumidores en los comentarios. Los clientes pueden acceder a comprar donde quieran y cuando quieran.
- La cadena de suministro ahora es personalizada debido a que, con las compras en línea, el cliente impone dónde y cuándo recibe el producto.
- La tienda es más que cuatro paredes y una puerta, ya que las compras online y móviles han generado que las empresas redefinan que es una tienda y los ha obligado a comprar, con ofertas similares en tiendas como en omnicanales.

- Gracias a los smartphones, los clientes cuentan con más información y más poder de compras que nunca. Ahora deben proveer una experiencia que cumpla con las expectativas de los clientes.

Se puede precisar que, para complementar el modelo de negocio, es necesario el hardware que permita realizar las transacciones de compra; por ello se hará uso del smartphone ya que según lo expuesto por el autor anteriormente, este dispositivo permite al consumidor accesibilidad y generar una experiencia gratificante al momento de realizar transacciones de compra acorde a la información significativa que también puede ofrecer.

Además, según la web PerúRetail se puede identificar que Perú no es ajeno al uso de estos dispositivos:

De esta forma, Fergie (2019), considera que un dato interesante también es que, según el informe, las peruanas realizaron más transacciones en línea que los peruanos: el 56% y el 44% respectivamente. No es de extrañar que sean los jóvenes, quienes prefieren hacer compras por internet. Más de la mitad de los compradores online (65%) se constituyen por las personas entre 18 y 34 años. Les siguen personas de 35-44 años (20%) y de 45-54 años (7%). El 8% de los consumidores tiene más de 55 años.

Enlazando los conceptos anteriormente mencionados se procederá a definir el mercado de pago móvil.

2.1.8 Mercado de pago móvil

Los dispositivos móviles han cambiado la forma de hacer negocios y la vida cotidiana en materia de comunicaciones, y posiblemente estén modificando ahora el modo en que se realizan las transacciones financieras de todo tipo. El uso de dispositivos móviles en particular, el de los teléfonos móviles se ha generalizado y los consumidores están cada vez más familiarizados con el empleo de teléfonos móviles para efectuar diversas operaciones, la realización de transacciones financieras “seguras” a través de una web de servicios bancarios (ISACA, 2011).

Una nueva oportunidad está surgiendo para los proveedores de servicios y comerciantes: el uso del teléfono móvil a modo de “cartera” móvil. Teniendo en cuenta el éxito que han tenido los servicios de contenidos para móviles, como los tonos de llamada, juegos y demás aplicaciones, resulta cada vez más evidente que los consumidores están dispuestos a utilizar el teléfono móvil para efectuar pagos (ISACA, 2011).

Respecto a la definición anterior, se puede rescatar como premisa importante lo siguiente: “Los dispositivos móviles están modificando ahora el modo en que se realizan las transacciones financieras de todo tipo”. Por ende, se identifica una oportunidad para el modelo de negocio ya que los consumidores están predispuestos a utilizar este medio para realizar pagos y/o transacciones financieras.

Los teléfonos móviles también presentan una oportunidad sin precedentes para la expansión de la actividad financiera en los países en vías de desarrollo, donde suele haber una mayor cantidad de usuarios de telefonía que titulares de cuentas bancarias. El ecosistema de los pagos mediante dispositivos móviles se compone de los siguientes actores:

- Consumidores.
- Proveedores de servicios financieros (FSP).
- Proveedores de servicios de pago (PSP).
- Proveedores de servicios (comerciantes), incluidos los proveedores de contenido.
- Proveedores de servicios de red (NSP).
- Fabricantes de dispositivos.
- Entidades reguladoras.
- Organismos de normalización y confederaciones industriales.
- Compañías dedicadas a la gestión de servicios confiables (TSM).
- Desarrolladores de aplicaciones.

Evidenciando el crecimiento constante de este mercado, se procede por optar el mismo, haciendo uso de las pasarelas de pago para asegurar la seguridad de las transacciones electrónicas (ISACA, 2011).

Con todo lo mencionado anteriormente, se procederá a explicar cómo se realizará el proceso pago a través de la identificación y uso de sistemas que servirán de soporte para poner en marcha el modelo de negocio propuesto.

2.1.9 Pasarela de pago

Las pasarelas de pago, también llamadas Merchant Accounts, son sistemas por medio de los cuales se autorizan transacciones de pagos mediante el uso de tarjetas de crédito y/o débito. Estos sistemas cuentan con un respaldo de seguridad en los certificados Secure Socket Layer (SSL) que facilitan la encriptación de datos. De esta manera se tiene por ejemplo la pasarela Culqi, una Startups desarrollada por peruanos que busca emular el modelo de negocio de PayPal, y que lo está logrando (Chicoma Lúcar, 2018).

Una pasarela de pago autentica y en ruta los detalles de pago en un entorno extremadamente seguro entre varias partes y bancos relacionados. La pasarela de pago funciona en esencia como un canal "encriptado", que transfiere de manera segura los detalles de la transacción desde la computadora personal (PC) del comprador a los bancos para su autorización y aprobación. Al obtener la aprobación, la pasarela de pago devuelve la información al comerciante completando así el "pedido" y proporcionando la verificación (Computer Society of India, 2006).

Prakash & Srivastava (2007), una pasarela de pago es inmensamente justificable debido a los múltiples beneficios que ofrece, incluyendo: La obvia conveniencia 24x7x365.

- Autorización en tiempo real de tarjetas de crédito / débito.
- Procesamiento de transacciones rápido y eficiente.
- Múltiples opciones de pago.
- Flujo seguro de detalles de transacciones entre compradores, vendedores e instituciones financieras.
- Generación de informes en tiempo real, flexible y potente.
- Liquidaciones multdivisas, si es necesario.
- Facilidad para reembolso del cliente.

- Los comerciantes pueden deshacerse de grandes bases de datos, procesamiento extenso y software complejo.
- Servidores seguros autenticados CA (Autoridad de certificación).
- Recopilación de datos masivos de manera rentable, con el beneficio adicional de que se verifique la validez de la tarjeta.
- Acceso a la tarjeta "lista activa" para filtrar ofertas fraudulentas.
- Capacidad para proporcionar servicios de valor agregado a comerciantes, bancos adquirentes y emisores.
- Provisión para múltiples interfases de host.
- Control administrativo integral y simple.
- Medidas de seguridad estrictas para ganar la confianza de clientes y comerciantes (Computer Society of India, 2006).

Para el presente modelo de negocio la pasarela de pagos será un servicio provisto por un tercero. Este servicio será consumido por la solución digital en la que se montará el modelo de negocio señalado. El desarrollo de la solución se realizará usando una de las recientes tecnologías en boga, Progressive Web Apps. En el siguiente punto se dará mayor detalle del mismo.

2.1.10 Aplicaciones web progresivas

Las progressive web apps proporcionan un instalable, experiencia de aplicación como en ordenadores de escritorio y móviles que se crean y entregan directamente a través de la web. Son aplicaciones web que son rápidas y confiables. Y lo más importante, son aplicaciones web que funcionan en cualquier navegador.

Las progressive web apps pueden ejecutarse en una pestaña del navegador, pero también son instalables. Añadir a marcadores un sitio simplemente agrega un acceso directo, pero una progressive web app instalada se ve y se comporta como todas las demás aplicaciones instaladas.

Las progressive web apps se inician desde el mismo lugar que se lanzan otras aplicaciones. Se puede controlar la experiencia de lanzamiento, incluida una pantalla de inicio personalizada, íconos y más. Se ejecuta como una aplicación, en una ventana de aplicación sin una barra de direcciones u otra interfaz de usuario del navegador. Y como todas las demás aplicaciones instaladas, es una aplicación de nivel superior en el gestor de tareas (LePage, 2018).

Las aplicaciones web progresivas (PWA) son una nueva clase de aplicaciones web, habilitadas en su mayor parte por las API de service workers. Los service workers permiten que las aplicaciones funcionen en línea interceptando las solicitudes de red para entregar respuestas programáticas o en caché, los service workers pueden recibir notificaciones push y sincronizar datos en segundo plano incluso cuando la aplicación no se está ejecutando y, junto con los manifiestos de aplicaciones web, permiten a los usuarios instalar PWA en las pantallas de inicio de sus dispositivos (Steiner, 2018).

Cabe mencionar además que la solución propuesta para los clientes debe contar con alta disponibilidad debido a la naturaleza de las transacciones que se realizarán, por ello; la importancia de tener presente el concepto de PaaS para el despliegue de la solución.

2.1.11 Modelo plataforma como servicio (PaaS)

PaaS es un conjunto de servicios destinados a desarrolladores que les ayuda a desarrollar y probar aplicaciones sin tener que preocuparse por la infraestructura subyacente. Los desarrolladores no quieren tener que preocuparse por el aprovisionamiento de los servidores, el almacenamiento y la copia de seguridad asociados con el desarrollo y el lanzamiento de una aplicación. Quieren escribir código, probar la aplicación, iniciar la aplicación y poder realizar cambios continuamente para corregir errores. Todas las cosas de back-end sobre la configuración de servidores deben hacerse de forma automática y transparente en segundo plano, y esa es la promesa de PaaS (Butler, 2013).

La plataforma como servicio (PaaS, Platform as a Service) es una plataforma para el desarrollo y hospedaje de las aplicaciones de una empresa la cual se ofrece en forma de abono. La plataforma es en realidad un servicio en la nube que se combina con la infraestructura (IaaS, Infrastructure as a service), un software para el desarrollo de aplicaciones y seguridad. Esto hace que sea más fácil y barato desarrollar aplicaciones propias para las empresas, o para hospedar aplicaciones ya personalizadas (tic.Portal, 2018).

Aquellas empresas que deseen tener aplicaciones (móviles) para uso externo también pueden recurrir a PaaS. El servicio se encarga de que estas empresas tengan ellas mismas el control sobre sus aplicaciones. De esta forma, no tienen que preocuparse de tener que pagar los altos costes que conllevan el desarrollo y el alojamiento. Especialmente los servicios extra, como los flujos de trabajo, las herramientas de diseño y las API's, facilitan el diseño propio de las aplicaciones (tic.Portal, 2018).

Es por eso que se concluye que es importante la tecnología y el proceso con el que se define la solución por lo que se toma el concepto de transformación digital como pilar fundamental para mejorar la performance de los consumidores de esta solución.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

3.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo identificar y comprender el contexto en el que se desarrollará la propuesta del plan de negocio. Por lo tanto, se hace referencia de los distintos factores macro ambientales que impactan en una organización, no obstante que se encuentran fuera de su control y por ende ayudará a delimitar y señalar el alcance del plan de negocio.

El capítulo se encuentra dividido tanto en el análisis del macro y microentorno. Para desarrollar el primer estudio, se utiliza el análisis PESTEL como instrumento de planificación estratégica respecto a los planos: económico, político, social, tecnológico, ecológico y legal. Por otro lado, para el segundo estudio del entorno a nivel micro, se utiliza las fuerzas de Porter como modelo estratégico.

3.2 Análisis del macroentorno

3.2.1 Entorno económico

El Banco Mundial mantuvo su proyección de crecimiento económico de Perú en 3.8% para el 2019, en medio de estimaciones a la baja para la economía mundial, de acuerdo a su último informe Global Economic Prospects (perspectivas económicas mundiales) de enero (Gestión, 2019).

El 2020 la perspectiva para el desempeño de la economía peruana continúa en terreno positivo, con una proyección de 3.8% según el BCR (De La Vega Polanco, 2020).

Sobre un total de 161 países analizados por Forbes en cuanto a sus posibilidades de negocios en el 2019, Perú ocupa el tercer puesto en Sudamérica, detrás de Chile y Uruguay, y delante de Colombia, Brasil y Argentina. (Gestión, 2019).

El Banco Central de Reserva (BCR) señaló hoy que el crecimiento de la economía peruana en el 2019 habría sido de 2.3%, en línea con la última proyección realizada en diciembre en su reporte de inflación.

Según el banco central, la tasa de crecimiento del producto bruto interno (PBI) sería la segunda más alta frente a las principales economías de la región, por debajo de Colombia (3.2%). El crecimiento del PBI de Perú en 2019 estaría por encima de otros países de la región como Chile (1.3%), Brasil (1.1%) y México (0.1%) (Perú21, 2020).

Asimismo, el porcentaje de la deuda externa sobre el PBI se mantiene por debajo del 30%, uno de los más bajos en la región, y las reservas internacionales netas se han incrementado sustancialmente, al 15 de diciembre último se encuentran por encima de los 68,583 millones de dólares (De La Vega Polanco, 2020).

El país tiene una deuda tremendamente baja e inusual en la región –26% de su PIB– y una inflación en control de menos del 2%. Definitivamente, la política monetaria de Perú, y su estabilidad es un punto fuerte y un atractivo para la inversión internacional (Montenegro, 2020).

La producción nacional en enero de este año creció 2.98%, con lo cual registra 126 meses de expansión continua, resultado que se sustentó por la evolución positiva del consumo de los hogares, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (El Peruano, 2020).

Perú registró una inflación de 0,05% en el primer mes de 2020, a pesar de alzas en los precios de bienes y servicios de esparcimiento debido al verano austral, informó el sábado el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). El resultado de enero muestra una estabilidad en los precios, en línea con los últimos meses del año pasado. En 12 meses (febrero 2019-enero 2020) la variación del índice de precios al consumidor (IPC) fue de 1,89%, lo que significa una tasa promedio mensual de 0,16%, por lo que "el resultado anual se mantiene en el rango meta", destacó el INEI en su informe. En 2019 Perú registró una inflación de 1,9%, inferior al 2,19% de 2018 (El Peruano, 2020).

En tanto, en el coeficiente de Gini, que mide la desigualdad en la distribución de ingreso, Perú alcanzó un puntaje de 43,3 por debajo de Argentina (41,2) pero superando a Chile (46,6), México (48,3), Colombia (49,7), entre otros (Peñaranda, 2019).

3.2.2 Entorno político

Los gobiernos deben generar el ambiente propicio para que las empresas crezcan y sean más competitivas. Aunque no todas las variables que determinan el nivel de competitividad de un país son igualmente controlables por los gobiernos, sí depende de ellos diseñar una regulación clara y eficiente que propicie las condiciones necesarias para la creación de un sector privado dinámico y competitivo (Rodríguez, 2019).

Así lo ha reconocido también el gobierno del presidente Martín Vizcarra al incorporar la mejora regulatoria y del clima de negocios como objetivo prioritario de la muy bien recibida y recién presentada Política Nacional de Competitividad y Productividad. Un marco regulatorio claro, predecible y transparente estimula la confianza de los concesionarios dentro de ferias y conciertos y permite invertir tiempo y esfuerzo en actividades productivas. El exceso de regulación y los altos costos de cumplimiento encarecen la operación de las empresas y fomentan la informalidad (Rodríguez, 2019).

3.2.3 Entorno social

Según el equipo de investigación de Picodi, más de la mitad de los compradores online (65%) se constituye por las personas entre 18 y 34 años. Frente al desarrollo tecnológico, los retailers se ven obligados a crear nuevas soluciones. Es por esto que, para entender qué tipo de dispositivos utilizan los peruanos para comprar por internet, cuánto dinero gastan y cómo cambia la actividad de compra a través del año, el equipo de análisis de Picodi hizo un estudio de esos datos de 2018 (Perú Retail, 2019).

3.2.3.1 ¿Cuánto tiempo se pasa al día conectado al móvil?

Sobre un total de 161 países analizados por Forbes en el informe How People Use Their Devices de Google se recogen datos muy interesantes sobre el uso de dispositivos por parte de la sociedad. Pero, sobre todo, se pone de manifiesto una vez más la fuerte vinculación de las personas con internet. Sin embargo, el smartphone es el dispositivo rey en lo que a uso de internet se refiere. En un día normal, el 80% de los usuarios utiliza un teléfono móvil frente al 67% que usa un ordenador y el 16% que opta por la tablet (América Retail, 2017).

Cada vez más tiendas ofrecen wifi a sus clientes, ya que son conscientes de que es uno de los lugares favoritos para utilizar el teléfono móvil. También hay que tener en cuenta que los dispositivos móviles juegan un papel esencial en el proceso de compra. Es una realidad: el móvil siempre acompaña mientras se come, ya sea solos o en compañía. En estos establecimientos se disfruta de tiempo de ocio y desconexión del que también forma parte el smartphone (Sophiadigital.es, 2017).

Conocer los hábitos de la sociedad respecto al uso de internet puede ser muy valioso para las empresas. Hay que saber adaptarse a las nuevas demandas y necesidades de una sociedad cuya principal característica es la interconectividad. Por ejemplo, teniendo en cuenta que los usuarios pasan una media de 3 horas al día conectados a su móvil, apostar por el m-commerce en un negocio puede ser un gran acierto (Sophiadigital.es, 2017).

3.2.3.2 Consumidor digital en Perú

La globalización y el avance tecnológico vienen transformando la forma de hacer negocios. El uso de los dispositivos móviles, en especial el smartphone, también está generando en las personas cambios de hábitos y actitudes como ciudadanos y consumidores. Esto en Perú no es ajeno, la población viene experimentando un constante cambio en su manera de pensar, de ver la vida, de relacionarse, de proyectarse (Alvarez, 2018).

Álvarez (2018), explica que su comportamiento, actitudes de compra y de consumo está mutando. Lo mismo ocurre en su relación con las marcas y lo que espera de ellas.

A continuación, algunos hallazgos de un peruano en transformación:

- Los consumidores son más impacientes, acelerados y eléctricos: No les alcanza el tiempo. Buscan comodidad y simplicidad sin perder el control. El 86% quiere las cosas sencillas y prácticas. A un 72% le gusta tener el control y un 57% es más comodón que hace 10 años.
- Más conectados que nunca: Casi el 50% de la población urbana a partir de los 13 años tiene actualmente un smartphone. La búsqueda de información en línea previa a la compra es cada vez más común.

- El Comercio (2018), muestra que actualmente, el 69% de los peruanos que usan internet móvil ha realizado una compra por Internet, revela el último estudio de Mobile Commerce del IAB Perú. La tendencia se muestra al alza por lo que muchos comercios están implementando tiendas e-Commerce para atender las demandas de este nuevo consumidor. En este sentido, el reciente informe realizado por IAB Perú también revela cinco características de los consumidores digitales, haciendo uso de los smartphone:
- Prioriza el tiempo y precio: Quienes han realizado una compra de algún artículo o servicio a través de sus smartphone estuvieron motivados por tres factores: ahorro de tiempo (53%), por conveniencia (33%) y para obtener un mejor precio (25%).
- Experiencia satisfactoria: El 79% de los peruanos que han comprado un producto o servicio haciendo uso de su smartphone está satisfecho con su experiencia de compra. Incluso, de ese grupo, el 66% planea realizar una nueva compra.
- Pago de servicios públicos: El 37% lo utiliza para acceder al pago de servicios públicos y un 33% opta por comprar productos o servicios de entretenimiento digital, porcentaje similar al de quienes adquieren productos físicos como comida y abarrotes.
- Compras usuales: El 48% realiza una compra desde su móvil solo algunas veces al año. El 42% lo hace de manera mensual, mientras que el 11% lo realiza de manera diaria.
- Uso de tarjeta de crédito o débito: El 45% de los pagos son a través de tarjeta de crédito o débito. Le sigue el servicio de pago online como PayPal u otro similar con un 30% y luego se encuentra el voucher o código de oferta con un 18%.

3.2.3.3 Las ferias y los conciertos

En el 2016 se hizo un levantamiento de información entre las principales ferias y arrojó que esta industria movía USD 5.292 millones y representaba el 2,65% del PBI. Ahora, se ha elevado a USD 5.600 millones y representa el 2,84% del PBI (El Comercio, 2019).

“Las tres industrias más comunes en las ferias en Lima son geodesia, alimentarias y gastronomía” (FeriasInfo, 2019).

“En el terreno de los visitantes, creció de 1.2 millones en 2015 a 1.8 millones en tres años” (Gestión, 2019).

Respecto a concierto, el dinamismo del mercado de conciertos se inició en 2007 con la aprobación de una ley que promueve el desarrollo de espectáculos no deportivos, la Ley 29168, que eliminó el impuesto municipal (que ascendía al 15% del valor de las entradas) y redujo el impuesto a la renta de 30% a 15% para actividades artísticas y culturales (Cuervo & Arce, 2014).

La asistencia a conciertos evolucionó de 361,000 personas en 2009, a 434,000 en 2010 y 446,000 en 2011. La demanda la forman asistentes pertenecientes a los NSE medio y alto; mientras que la oferta es variada: música romántica, rock, pop, salsa, reggae, heavy metal, rock alternativo y baladas. Son ocho las empresas conocidas y prestigiosas que producen megaconciertos en el Perú: Kandavú Producciones, Artes y Eventos, Megashow, Sinergia Creativa, Fénix Entertainment Group Y People and Music (Cuervo & Arce, 2014).

Para bien del mercado y en beneficio de los que consumen conciertos a mansalva, el crecimiento del mercado de festivales representa una tendencia y una oportunidad importante para las bandas, productoras e inversionistas en general, lo cual ha derivado a que hoy exista mucha más oferta hoy en día que antes. Prometedor y retador, así se ve desde esta orilla (Torres, 2018).

Este mercado tiene potencial y puede albergar a festivales alternativos de la talla de Estéreo Picnic, como ya lo dijo uno de sus fundadores en su paso por Lima. Se debe ir con calma, la única forma de tener festivales de mayor nivel es seguir apoyando las buenas propuestas y exigir, como consumidor, siempre lo mejor. De esta manera, la oferta buscará siempre mejorar para el beneficio de los que aman la música en vivo (Torres, 2018).

El mercado de conciertos estaría mostrando signos de recuperación. Al menos si se establece un comparativo entre este primer trimestre y similar periodo del año previo. Si bien solo se ha registrado tres espectáculos adicionales a los que hubo hasta fines de marzo del año pasado, la capacidad de convocatoria prácticamente se ha duplicado. Esto significa que más de 120,000 melómanos asistieron a eventos musicales durante el verano a diferencia de los cerca de 47,000 que se hicieron presentes en el periodo previo (Rojas Andia, 2018).

3.2.4 Entorno tecnológico

Se comparó 35 países en términos de dispositivos más usados para realizar compras online y valor medio de un pedido. Perú, con el 76% de las transacciones realizadas en smartphone, pertenece a los países donde el comercio vía teléfono móvil desempeña el papel muy importante. Por otra parte, en cuanto al valor medio de un pedido, los peruanos gastan un promedio de USD 41, lo que es menos del promedio mundial (unos USD 79) (Perú Retail, 2019).

Perú lidera el ránking con el 76% de las transacciones hechas en móviles. El segundo y tercer puesto ocupan Nigeria (62%) y Tailandia (56%). En el otro extremo de la clasificación están Brasil y Australia, donde las compras realizadas vía smartphone constituyen el 20% y 22% respectivamente. Los ciudadanos de Emiratos Árabes Unidos gastaron la mayor cantidad de dinero en un solo pedido, es decir 218 dólares. En cambio, parece que a los turcos (38 dólares) y los húngaros (32 dólares) no les gusta gastar una gran cantidad de dinero a la vez y por eso ocupan los dos últimos puestos de este ránking (Perú Retail, 2019).

3.2.5 Entorno ecológico

Un reciente informe comisionado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial advierte en tono sombrío que "el espectro de una emergencia sanitaria mundial se vislumbra peligrosamente en el horizonte". El documento señala que el mundo se enfrenta a un creciente brote de enfermedades infecciosas: entre 2011 y 2018, la OMS registró 1483 brotes epidémicos en 172 países (BBC News Mundo, 2019).

"Enfermedades propensas a epidemias como la influenza, el síndrome respiratorio agudo severo (SARS), el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS), el ébola, el zika, la peste, la fiebre amarilla y otros, son precursores de una nueva era de brotes de alto impacto y propagación rápida que se detectan con mayor frecuencia y son cada vez más difíciles de manejar" (BBC News Mundo, 2019).

El Ministerio de Sanidad de España indicó este sábado que hasta la fecha no se tiene planteado cancelar eventos masivos o restringir la movilidad en las ciudades por cuenta de la presencia del coronavirus en el país ibérico. El director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias, Fernando Simón, añadió que se mantendrán las mismas medidas de contención ante el virus originado en China, puesto que "no hay una gran transmisión a nivel nacional" (AA, 2020).

3.2.6 Entorno legal

Banco Central de Reserva del Perú (2013), Ley N° 29985: Ley del dinero electrónico, que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera. La emisión de dinero electrónico constituye un servicio financiero, y la información del usuario de dinero electrónico y de las operaciones que realice están sujetas a la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales, y a la protección del artículo 2, inciso 5, de la Constitución Política del Perú.

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones y el Banco Central de Reserva del Perú, en el ámbito de sus competencias, establecen a las entidades sujetas a su supervisión condiciones y oportunidades para la interoperabilidad. Entiéndase por interoperabilidad aquella situación en la que un cliente pueda realizar transacciones con cualquier contraparte, independientemente del proveedor de servicios financieros (Banco Central de Reserva del Perú, 2013).

3.3 Análisis del microentorno

La metodología de investigación sugiere el uso de las cinco fuerzas de Porter debido a que es un enfoque ampliamente empleado para fines de estrategia en diversas industrias.

El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada y estaría conformada por cinco fuerzas: 1. Rivalidad entre empresas competidoras. 2. Entrada potencial de nuevos competidores. 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos. 4. Poder de negociación de los proveedores. 5. Poder de negociación de los consumidores (Fred, 2003).

A continuación, se procederá analizar las cinco fuerzas de Porter desde el entorno del modelo de negocio propuesto que se enfoca a mejorar la experiencia de compra de productos dentro de ferias y conciertos.

3.3.1 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste (Riquelme Leiva, 2015).

A continuación, se analizarán las cinco fuerzas de Porter desde la perspectiva del modelo de negocio de facilitación en el proceso de compra de los consumidores en stand de conciertos y ferias.

3.3.1.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación tanto de clientes o compradores se refiere a las exigencias que puedan ejercer frente a la empresa respecto a la reducción de precios o calidad de un bien o servicio, siempre y cuando éstos tengan varios sustitutos en el mercado.

Según el modelo de Porter, a mayor existencia de clientes el poder de negociación será menor y a menor existencia de clientes, el poder de negociación será mayor. Dentro de esta propuesta de negocio se han considerado como clientes iniciales a ferias y conciertos.

El modelo del negocio está enfocado a un nicho de mercado donde las necesidades no se encuentran del todo cubiertas por la oferta. En este caso no existe una solución tecnológica en el mercado que ofrezca los mismos beneficios que el modelo de negocio. Es así que, al no existir productos sustitutos directos, los clientes iniciales que son los concesionarios de las ferias y conciertos tendrán un poder de negociación bajo.

Los demandantes de los servicios de la app vienen a ser los clientes que realizan las compras de los productos ofertados dentro de las ferias y conciertos. Si bien es cierto, ellos generan el tráfico en el servicio y propician el ingreso de nuevos ofertantes (ferias y conciertos); su poder de influencia también es bajo.

3.3.1.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Este modelo de negocio no requiere gran cantidad de proveedores. Entre los principales se pueden identificar a dos de los más importantes los cuales son considerados como aliados estratégicos: proveedores de pasarela de pagos online y proveedores de servicios cloud.

a. Proveedores de pasarelas de pago online

En Perú y en países Sudamericanos existen mercados pequeños y el nivel de fraude es mucho mayor en comparación con EE.UU. y Europa. En Perú, actualmente se han identificado dos proveedores de pasarelas de pago online a las empresas Culqi y Alignet que brindan servicios específicos muy similares y con comisiones por transacción iguales, por lo cual el poder de negociación de los mismos es moderado.

b. Proveedores de servicios cloud

Actualmente se dispone de gran variedad de proveedores de servicios cloud y lo que se pretende buscar es aquel que se acomode a la modalidad de trabajo y soporte el alto tráfico generado por los consumidores. Se tiene como posibles proveedores a Firebase, AWS y Azure. Al existir una gran oferta se concluye que el poder de negociación de estos es bajo.

c. Organizadores de ferias o conciertos

Actualmente existe gran variedad de organizadores de ferias o conciertos en el mercado local, los cuales pueden normar lineamientos generales de atención para los asistentes que deben ser acatados por los concesionarios; no sucede con frecuencia, pero tienen el poder de decisión tal como el caso de Cosquin Rock Perú 2017 que estableció una sola modalidad de compra para los concesionarios dentro del festival usando pulseras RFID. Al existir un gran poder de decisión de los organizadores pero que no se ejecuta frecuentemente, se establece que el poder de negociación es moderado.

3.3.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta fuerza de Porter sirve para detectar empresas que tienen las mismas características, tanto económicas o que ofrecen bienes o servicios similares en el mercado. El presente plan de negocios utilizará un aplicativo donde los clientes podrán realizar consumos en los stands ubicados dentro de ferias y conciertos. Esta aplicación podrá descargarse en los sistemas operativos móviles Apple (iOS) y Google (Android); lo cual será sensible frente a imitaciones por parte de los competidores que vean a este modelo de negocio como un gran potencial a explotar.

Actualmente existen empresas que han creado su propia aplicación en torno a sus clientes (Tunki, Yape); sin embargo, no se han expandido al mercado que se proyecta el plan de negocios, pero se sabe que no tienen alguna barrera que impida hacerlo a futuro. Por lo que se puede concluir que la amenaza es moderada.

En el caso de empresas tales como de Joinnus, Teleticket, y TuEntrada, las cuales solo se dedican a venta de entradas para eventos y no se han expandido a la gestión de compras dentro de los mismos, se pueden tomar como futuros socios claves para complementar la solución de mejora de experiencia de compra dentro de ferias o conciertos. Por lo que se puede concluir que la amenaza es moderada.

3.3.1.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza inicia cuando los productos o servicios sustitutos inician a ser reales, eficaces y más económicos que la competencia; lo cual obliga al último a reducir sus precios y por ende se reducen sus ingresos.

En el mercado actual, los servicios sustitutos estarían representados por empresas que brinden el servicio de carga de saldo a través del uso de pulseras RFID, lo cual genera un alto costo operativo para las ferias o conciertos debido a la compra física de las pulseras y el alquiler de los lectores RFID para la recarga de saldo de éstas, además de la solución tradicional de compras haciendo uso de los terminales POS que también implica un elevado costo operativo por cada punto de pago y; por último en el caso de conciertos se puede tomar como producto sustituto a las personas que hacen delivery de bebidas o productos dentro de algunos conciertos. Por lo que se puede concluir que la amenaza es moderada.

3.3.1.5 Rivalidad entre competidores

Dentro de esta fuerza de Porter se menciona la competencia directa con otras empresas que sean de la misma industria y que ofrecen el mismo bien o servicio. En la actualidad, no existe empresa alguna que ofrezca el mismo servicio que se plantea en el presente modelo de negocio en Perú; sin embargo, existen servicios en el extranjero que presentan algunas similitudes, es así que el grado de rivalidad en el nicho de mercado en el que la presente tesis está enfocada es bajo. Finalmente, en base al análisis realizado, en la Tabla 3.1. se describe el resumen de las cinco fuerzas de Porter relacionadas con el negocio propuesto.

Tabla 3.1. Cinco fuerzas de Porter relacionadas con el negocio propuesto

CINCO FUERZAS DE PORTER	NIVEL DE IMPACTO
1.- Poder de negociación - Clientes	Bajo
2.- Poder de negociación - Proveedores	Moderado
3.- Amenaza - Nuevos competidores	Moderado
4.- Amenaza - Productos sustitutos	Moderado
5.- Rivalidad entre competidores	Bajo

Elaboración: Autores de la tesis.

En base al contexto analizado y las limitaciones especificadas, el presente modelo de negocio se encuentra respaldado por los factores del macro entorno que experimenta Perú, puesto que se cuenta con una economía estable, una política nacional de competitividad y productividad que estimula la confianza de los concesionarios dentro de ferias y conciertos, una expectativa favorable respecto al crecimiento del comercio electrónico, el dinamismo de los consumidores digitales y un crecimiento sostenible de las ferias y conciertos en los últimos años, en cuanto al factor ecológico no perder de vista la actualidad sanitaria del mundo, especialmente en Europa debido a la expansión del coronavirus originado en China.

Además de ello, en el presente análisis se evidencia que la rivalidad entre los competidores es baja. Además el nivel de impacto de los sustitutos es moderado a nivel nacional.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Introducción

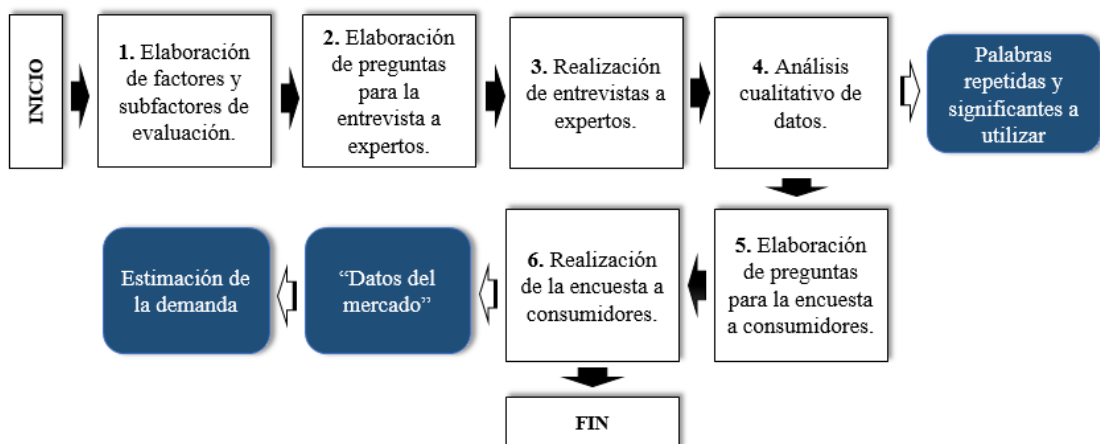
Este capítulo tiene como finalidad describir la metodología aplicable para obtener información que servirá para analizar el mercado objetivo y estimar la demanda del modelo de negocio. Se procederá a describir la metodología de investigación, las fuentes de información, los tipos de estudios y sus análisis realizados cualitativa y cuantitativamente.

4.2 Método y diseño de la investigación

La metodología se inicia con la determinación de factores y subfactores que permitan diseñar pautas para preguntas abiertas dirigidas a diversos expertos relacionados al modelo de negocio. Luego de realizada las entrevistas, la información obtenida será transcrita y analizada con ayuda de una herramienta para realizar un análisis cualitativo de datos y generar un orden jerárquico de los conceptos significantes (mayor utilizados) por los expertos. Posteriormente, se diseña la encuesta que es difundida a través de medios digitales al público objetivo.

Se describe en la Figura 4.1. la metodología empleada al negocio propuesto.

Figura 4.1. Metodología empleada al negocio propuesto



Elaboración: Autores de la tesis.

4.3 Muestreo y recolección de datos

4.3.1 Fuentes secundarias de información

Para el presente modelo de negocio y para efectos de calidad y confiabilidad del servicio a ofrecer, se tiene como fuente relevante el código de protección y defensa del consumidor (Ley N° 29571), el cual será punto de partida para conocer los derechos y disposiciones referidas a la protección y relación con los clientes.

Por ello en la recolección y selección de información concerniente al servicio que se ofrecerá, se mencionarán los artículos de la ley que ofrezcan soporte al momento de elaborar la plataforma y una recomendación de la Asociación de emprendedores de Perú respecto al comercio electrónico para negocios de emprendimiento. Toda esta información servirá de soporte en la construcción de la plataforma y gestión de la información que se ofrecerá a los clientes.

Artículo 1.- Derechos de los consumidores: derecho a acceder a información oportuna, suficiente, veraz y fácilmente accesible, relevante para tomar una decisión o realizar una elección de consumo que se ajuste a sus intereses, así como para efectuar un uso o consumo adecuado de los productos o servicios (Código de protección del consumidor, 2015).

Artículo 3.- Prohibición de información falsa o que induzca a error al consumidor: está prohibida toda información o presentación u omisión de información que induzca al consumidor a error respecto a la naturaleza, origen, modo de fabricación, componentes, usos, volumen, peso, medidas, precios, forma de empleo, características, propiedades, idoneidad, cantidad, calidad o cualquier otro dato de los productos o servicios ofrecidos (Código de protección del consumidor, 2015).

Artículo 4.- Información sobre la integridad del precio: cuando el proveedor exhiba precios de los productos o servicios o los consigne en sus listas de precios, rótulos, letreros, etiquetas, envases u otros, debe indicar en forma destacada el precio total de los mismos, el cual debe incluir los tributos, comisiones y cargos aplicables (Código de protección del consumidor, 2015).

Artículo 7.- Medio de pago: en caso de que el proveedor diferencie el precio del producto o servicio en función del medio de pago, como tarjetas de crédito u otros, dicha información deber ser puesta en conocimiento del consumidor, de manera destacada, en forma visible y accesible en el local o establecimiento comercial, a través de carteles, avisos u otros similares (Código de protección del consumidor, 2015).

Para los emprendedores es importante que sus negocios cuenten con numerosas opciones de pago que generen confianza y comodidad al cliente. Una de las opciones de mejora para la experiencia del consumidor es la seguridad de comprar sin temer que su dinero sea extraído, que sus tarjetas sean clonadas o ser víctimas de robo. La forma en la que el comprador pagará por un producto o servicio es parte de la decisión de volver a comprar en un establecimiento (ASEP, 2018).

4.3.2 Fuentes primarias de información

Para el análisis del mercado y evaluación del modelo propuesto, se utilizarán dos fuentes primarias de información: las entrevistas a profundidad a expertos y las encuestas realizadas a los consumidores.

4.3.2.1 Entrevista a expertos

Tiene como finalidad obtener información de los expertos de los diferentes sectores relevantes relacionados con la tesis, conocer sus diversas perspectivas que fortalezca su análisis de estudio, entender las problemáticas que surgen en los ámbitos relacionados al modelo de negocio y finalmente, obtener conceptos significantes que ayuden a diseñar la encuesta que será dirigida a los consumidores finales de ferias y conciertos.

Los expertos tienen experiencia en las áreas de desarrollo de aplicaciones tecnológicas y base de datos, organización de negocios de ferias y conciertos, asuntos legales en el ambiente de e-commerce y servicios de pasarela de pago.

Respecto a las entrevistas realizadas a expertos del tema, se evaluaron a 5 de ellos los cuales están relacionados al sector en donde estará orientado el modelo de negocio. En la Tabla 4.1. se describe la ficha técnica de la entrevista a expertos.

Tabla 4.1. Ficha técnica de la entrevista a expertos

Población objetivo:	Expertos relacionados al modelo de negocio en Lima Metropolitana.
Unidad de estudio:	Una persona experta relacionada al modelo en Lima Metropolitana.
Unidad de muestreo:	Una persona experta en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas, base de datos, organización de negocios de ferias y conciertos, asuntos legales en el ambiente de e- commerce y servicios de pasarela de pago.
Tamaño de muestra:	Cinco expertos en el tema.
Muestreo:	Muestreo no probabilístico (bola de nieve).
Tipo de estudio:	Entrevista a profundidad individual.
Pauta de la entrevista a profundidad:	Se elaborará un cuestionario de 21 preguntas relacionados a los 6 factores antes mencionados.

Elaboración: Autores de la tesis.

4.3.2.1.1 Factores y subfactores de evaluación y cuestionario a los expertos

Las preguntas elaboradas para la entrevista a expertos tienen como objetivo obtener información relevante basada en un marco común de preguntas que posteriormente serán analizadas.

En la Tabla 4.2. se describen los seis factores evaluados y las preguntas relacionadas.

En la Tabla 4.3. se muestra el cuestionario para expertos.

Tabla 4.2. Factores y subfactores de evaluación

N°	FACTORES	SUBFACTORES	ENUNCIADO	FUENTE
1	Consumidor.	Segmento de mercado.	Para cualquier empresa es importante e imprescindible conocer a sus consumidores. Si se ponen a pensar, se podría decir que es una cuestión bastante lógica; sin embargo, en la práctica se suele dejar de lado el rol consumidor, ya que la empresa se enfoca más en las necesidades del negocio. No hay que olvidar que el consumidor lo es todo. En la comprensión del consumidor radica el éxito de la empresa. Una vez que se identifica, investiga y analiza, se puede obtener grandes hallazgos de necesidades insatisfechas que pueden dar pie a grandes ideas, productos y beneficios.	(Cruz, 2016)
		Actitud hacia la tecnología.	La tecnología innova cada día, tanto que se vive en un boom de aplicaciones móviles. Perú no es ajeno a esto, por ello que la pregunta, ¿por qué no sacar fruto de esto?	(Gestión, 2016)
		Actitud hacia las aplicaciones móviles.	Por otro lado, el especialista destacó que las aplicaciones que hoy son tendencia en Perú son aquellas que brindan un servicio y facilitan la vida de los consumidores, así como las apps de la SUNAT o de los bancos. "Una compañía que no ingrese su mercado a una aplicación móvil, tiene una gran desventaja en el mercado", puntualizó. Las aplicaciones móviles están abiertas para todos desde el pequeño empresario hasta la gran empresa.	
2	Tecnología.	Smartphones y compras por aplicativos.	Los estudios de Google señalan que: 90% de las búsquedas en un móvil están dirigidas a una acción concreta: comprar o localizar un negocio, por ejemplo. 79% de los consumidores utilizan su smartphone para tomar decisiones durante el proceso de compra. 70% usa sus teléfonos en la propia tienda física, un 49% de ellos lo utilizan para comparar precios, un 48% para obtener descuentos y un 44% para ver análisis, comparativas e información extendida de los productos.	(Móvil , 2019)

Nº	FACTORES	SUBFACTORES	ENUNCIADO	FUENTE
3	Aplicación móvil de intermediación.	Facilidad de uso.	Lo primero que hay que tener en cuenta, en términos de usabilidad, es que una aplicación debe ser efectiva y eficiente. Esto significa que debe ofrecer al consumidor lo que busca de una manera rápida y sencilla. Una app debe satisfacer necesidades en el menor tiempo posible y sin necesidad de que el consumidor tenga grandes conocimientos de su uso o requiera un largo proceso de aprendizaje.	(YeePLY, 2013)
		Interfase.	Una aplicación es, entre otras cosas, una pieza de comunicación. Forma parte de un sistema y es una oportunidad para extender la identidad de una empresa o producto. A través de las diferentes pantallas de la app, los colores, tipografías y fondos actúan como elementos que reflejan esa identidad.	(Cuello & Vittone, 2017)
		Disponibilidad.	En la actualidad son millones de consumidores peruanos que utilizan el internet para realizar diversas actividades por medio de sus móviles. “El consumidor limeño se baja una aplicación porque responde a una necesidad muy puntual. Para este consumidor, el smartphone tiene un espacio limitado, no descarga más de 20 aplicaciones” señala Alexander Chiu, director de Business Development, Agencia de investigación digital Futuro Labs.	(Multiplied, 2016)
		Seguridad tecnológica.	El responsable facilitará una inteligible y fácilmente accesible política de privacidad, que advierta a los clientes al menos sobre: quiénes son, qué categorías de datos de carácter personal recogen y procesan, por qué deben realizar el procesamiento de datos y para qué se van a utilizar, en caso de que sean cedidos a terceros, una específica descripción acerca de a quién van a ser cedidos y los derechos de los consumidores, en lo referido a la revocación del consentimiento y la supresión de datos.	(Protección Datos, 2016)

Nº	FACTORES	SUBFACTORES	ENUNCIADO	FUENTE
4	Aspectos legales y organizacionales	Protección de datos del consumidor.	Es necesario solicitar consentimiento con carácter previo a que la app comience a recoger o almacenar información en el dispositivo. Ese consentimiento debe ser libre, concreto e informado. También deben pedir consentimiento específico para cada uno de los datos personales a los que la app va a acceder. Sobre todo, para: identidad del sujeto y del teléfono, correo electrónico, tarjeta de crédito, localización y datos de pago.	(Protección Datos, 2016)
		Publicidad masiva (Spam).	Si se utiliza correctamente, la publicidad móvil puede ser una herramienta de marketing sólida. De lo contrario, puede dañar la imagen de la empresa publicitaria o constituir una mala inversión. Para utilizar este medio con éxito se requiere un conocimiento de la tecnología, así como una alta sensibilidad en el trato con el cliente.	(Wiki, 2019)
5	Viabilidad y Escalamiento.	Viabilidad de la propuesta.	Minstait destaca la predisposición de los peruanos para utilizar el wallet y el móvil, a pesar de la falta de implementación en los comercios, uno de los factores que reduce su uso. La baja costumbre de pagar con tarjeta se ve reforzada por la falta de implementación del pago a través de dispositivos móviles y wallet en los establecimientos de la región. Los ciudadanos peruanos afirman en un 28,3% que esta modalidad de pago no es admitida en los establecimientos donde suelen comprar. El estudio Minstait revela que el uso actual del pago a través de móvil en comercios físicos ha alcanzado el 25% en Perú. El uso de apps para pagar mediante el dispositivo móvil a particulares tampoco se ha extendido entre los peruanos, llegando a un índice de uso de 14,9%.	(Fundación Consejo España Perú , 2019)
		Escalamiento del modelo de negocio.	Que un negocio sea escalable significa que tiene capacidad para crecer, para subir al siguiente nivel en su desarrollo sin que necesariamente aumenten los costos. La escalabilidad de un modelo de negocios queda definida por su capacidad para aumentar su tamaño con poca inversión, esto es, su capacidad de aumentar el grueso de los ingresos sin que necesariamente aumenten los costos. Por ejemplo, una app móvil. Una app es un servicio que, a la hora de distribuirlo, cuesta lo mismo entregárselo a un cliente que entregárselo a un millón. En este sentido, una app móvil es un modelo de negocios escalable.	(Mellare, 2019)

Nº	FACTORES	SUBFACTORES	ENUNCIADO	FUENTE
6	Ferias y Conciertos.	Proyección de oportunidades.	Los festivales musicales son especialmente populares entre los ‘millennials’. En los últimos años han experimentado una metamorfosis permitiendo a los asistentes, entre otras cosas, pagar las consumiciones a golpe de muñeca. Gracias a las pulseras inteligentes y otras tecnologías, los organizadores de los festivales cuentan con infinidad de datos. Cuánta bebida se ha consumido, cuál ha sido la comida más vendida o si alguien cumple años deja de ser un secreto.	(BBVA, 2017)
		Tendencias.	El consumo responsable va más allá de dejar de comprar ciertos productos de ciertas marcas. ¿Se ha parado a pensar si los conciertos a los que va, las fiestas a las que acude, son sostenibles, responsables y justos? Son sujetos transformadores, son ciudadanos protagonistas de sus vidas, de su consumo, Incluidas las fiestas y las actividades deportivas y culturales en las que se participa, desarrollo sostenible, consumo responsable, comercio justo, compromiso medioambiental, son todos conceptos que son conocidos pero que muchas veces se quedan en eso, conceptos abstractos que no tienen que ver mucho con la vida de cada uno. Sin embargo, es importante que las ideas asociadas a ellos entren en la vida cotidiana de cada uno.	(Goñi, 2015)

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 4.3. Cuestionario para expertos

Nº	FACTORES	SUBFACTORES	PREGUNTAS
1	Consumidor.	Segmento de Mercado.	<i>Teniendo en cuenta la edad, género, nivel socio económico y otros factores.</i>
		Actitud hacia la tecnología.	<i>1.1 ¿Cuál considera deber ser el perfil del usuario de una aplicación móvil que sirva como medio para las compras dentro de ferias y conciertos?, además respecto al empresario u organizador de ferias y conciertos</i>
		Actitud hacia las aplicaciones móviles.	<i>1.2 ¿Cree que las empresas que gestionan estos eventos tienen oportunidad para innovar con el canal propuesto "Mobile Commerce"? y ¿Por qué?</i>
2	Tecnología.	Smartphones y compras por aplicativos.	<i>Según las nuevas tendencias:</i> 2.1 ¿Cuáles cree son los beneficios o inconvenientes que ofrecen los smartphones como dispositivo de compra actualmente? y 2.2 ¿Qué otros beneficios tecnológicos se podrán obtener en el futuro para modelos de negocios como el propuesto?
3	Aplicación móvil de intermediación.	Facilidad de uso e Interfase.	<i>Desde su perspectiva:</i> 3.1 ¿Cree que el uso intuitivo del aplicativo móvil influirá en la decisión de su uso? y ¿Por qué? 3.2 ¿Considera que una interfase llamativa (diseño gráfico) influye en la decisión de uso del aplicativo móvil? y ¿Por qué?
		Disponibilidad.	<i>Según su perspectiva de negocio:</i> 3.3 ¿Qué opinión tiene respecto a los negocios que hacen uso de aplicativos móviles en el campo del e-commerce? y 3.4 ¿Cuántas empresas conoce que dispongan de este modelo de negocio? 3.5 ¿Considera que actualmente los problemas de conectividad respecto al plan de datos representan una barrera de entrada significativa para el modelo de negocio propuesto? y ¿Por qué? 3.6 ¿Considera que el aplicativo debería estar disponible de forma nativa (instalable) en los dispositivos móviles o considera más viable el acceso mediante de una página web desde el dispositivo móvil? y ¿Por qué?

Nº	FACTORES	SUBFACTORES	PREGUNTAS
4	Aspectos legales y organizacionales.	Seguridad tecnológica y protección de datos del usuario	<p>4.1 ¿Qué aspectos de seguridad y protección de datos cree que debe contener una aplicación móvil para compras?</p> <p>4.2 ¿Cuál es la más importante desde su perspectiva? y ¿Por qué?</p>
		Publicidad masiva (Spam).	<p>4.3 ¿Cómo cree que se debería gestionar este tipo de publicidad? y ¿Por qué?</p>
5	Viabilidad y Escalamiento	Viabilidad de la propuesta.	<p>5.1 ¿Considera viable la implementación de un aplicativo móvil como canal para realizar compras dentro de ferias y conciertos? y ¿Por qué?</p> <p>5.2 <i>Según la propuesta de valor:</i> ¿Cree que el mensaje es claro y completo para atraer usuarios que requieran satisfacer sus necesidades respecto a la adquisición de productos dentro de ferias y conciertos?, ¿Por qué? y ¿Qué recomendaría?</p>
		Escalamiento del modelo de negocio.	<p>En base a su experiencia profesional:</p> <p>5.3 ¿Qué factores considera que debe tener el modelo de negocio propuesto para que tenga éxito y ofrezca una ventaja competitiva?</p> <p>Desde su perspectiva:</p> <p>5.4 ¿Qué aspectos y consideraciones sugiere para que el modelo de negocio propuesto sea escalable en el tiempo?</p> <p>5.5 ¿Sería más atractivo el pago de un importe fijo por compra realizada usando el aplicativo? y ¿Por qué?</p> <p>5.6 ¿Considera viable el pago de un porcentaje adicional al monto de la compra realizada usando el aplicativo? y ¿Por qué?</p>
6	Ferias y Conciertos.	Oportunidades.	<p>6.1 ¿Qué otras necesidades relevantes cree que deben ser resueltas dentro de eventos como ferias y conciertos usando una aplicación móvil?</p>
		Tendencias.	<p>6.2 ¿Cuáles cree que serán las nuevas tendencias de los organizadores de ferias y conciertos respecto a la venta de productos dentro de estos eventos?</p>

Elaboración: Autores de la tesis.

4.3.2.2 Encuesta a consumidores finales

La encuesta tiene como objetivo conocer el interés de los consumidores finales respecto al modelo de negocio planteado y por ende ayuda a determinar quiénes son los clientes potenciales en Lima Metropolitana.

La encuesta estuvo dirigida a hombres y mujeres residentes en los distritos de Lima Metropolitana, mayores a 18 años que utilizan smartphone como medio de pago y del nivel socio económico A, B y C. En la Tabla 4.4. se describe a detalle la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 4.4. Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Población objetivo	Hombres y mujeres residentes en los distritos de Lima Metropolitana con más 18 años, que cuenta con un medio tecnológico (smartphone) – Internet y que tienen preferencia por asistir a ferias y conciertos.
Unidad de estudio	Una persona residente en los distritos de Lima Metropolitana con más 18 años, que cuenta con un medio tecnológico (smartphone) – Internet y que tienen preferencia por asistir a ferias y conciertos.
Unidad de muestreo	Una persona residente en los distritos de Lima Metropolitana con más 18 años, que cuenta con un medio tecnológico (smartphone) – Internet y que tienen preferencia por asistir a ferias y conciertos.
Población objetivo	6'127,300
Nivel de confianza	95%
Error estimado	5%

Elaboración: Autores de la tesis.

4.3.2.2.1 Determinación del tamaño de la muestra, nivel de confianza y error estimado

Para la determinación del nivel de confianza y margen de error, que al final determinará el tamaño de la muestra requerida, se tuvo en cuenta el nivel de precisión que se desea obtener, el nivel de seguridad en los resultados y la variabilidad de la población (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2013).

Para el presente estudio de mercado se utilizará un nivel de confianza del 95%, el cual permitirá determinar un “Z” de 1.96 que para efectos de cálculo indicará la cantidad de desviaciones estándar que los datos se alejan de la media, además se utilizará un margen de error del 5%.

Para determinar la distribución de la muestra, se desarrollará una distribución proporcional a la población por género y rango de edad. La población tomada corresponde al número de personas que viven en los distritos de Lima Metropolitana obtenidas de la fuente oficial disponible del INEI. Esta información corresponde a los datos de CPI - 2019. En la Tabla 4.5. se describe el número de personas en miles en Lima Metropolitana.

Tabla 4.5. Resumen de la población total en Lima Metropolitana

Edad / Sexo	N° DE PERSONAS EN MILES		
	Hombre	Mujer	Total
18 - 24 años	692.2	665.2	1,357.40
25 - 39 años	1,348.80	1,334.60	2,683.40
40 -55 años	1,020.10	1,066.40	2,086.50
Total	3,061.10	3,066.20	6,127.30

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 4.6. se muestra los parámetros para la determinación del tamaño de la muestra.

Tabla 4.6. Parámetros para la determinación del tamaño de la muestra

Población Objetivo	6,127,300
Nivel de Confianza %	95%
Error %	5%
p (proporción de casos de éxito)	50%
Q	50%
Z	1.96
N	385
Tamaño de la muestra	405

Elaboración: Autores de la tesis.

4.3.2.2.2 Realización de la encuesta

La encuesta fue realizada por una empresa tercera “Oveja Negra”, donde la modalidad utilizada fue de carácter presencial para asegurar al máximo la aleatoriedad de la muestra tomada y de este modo garantizar la confianza de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE ESTUDIO DEL MERCADO

5.1 Investigación cualitativa

5.1.1 Análisis de las entrevistas

La aplicación de las entrevistas estuvo orientada a expertos del sector de producción de eventos masivos, concesionarios y expertos en medios electrónicos de pagos. Se lograron realizar 5 entrevistas. En el Anexo XXVIII se muestra los nombres de los expertos, las empresas en las que laboran y sus cargos actuales.

Para analizar las entrevistas se utilizó el software Atlas ti versión 8.

5.1.2 Periodo de evaluación

Las entrevistas se realizaron presencialmente en la ciudad de Lima en los meses de diciembre de 2019 y enero del 2020.

5.1.3 Resultados de las entrevistas

Las transcripciones de las entrevistas realizadas se encuentran en el Anexo XXXI de la presente tesis.

5.1.4 Preparación de datos para el análisis

Se creó una nueva unidad hermenéutica usando el software Atlas ti, ingresando las transcripciones de las entrevistas.

5.1.5 Resultados de análisis con Atlas ti

El análisis realizado fue por el conteo de frecuencia en que ciertos términos o palabras aparecían dentro de las transcripciones de las entrevistas. En la Tabla 5.1. se describe la relación de palabras más usadas dentro de las transcripciones. No se tomaron en cuenta las palabras de enlace.

Tabla 5.1. Relación de palabras

N°	PALABRA	FRECUENCIA
1	Aplicativos	34
2	Eventos	20
3	Pagar	26
4	Demora	18
5	Comprar	24
6	Colas	12
7	Concierto	16
8	Concesionario	17

Elaboración: Autores de la tesis.

Es en base a la frecuencia de utilización de estas palabras tomadas para la elaboración de la encuesta, la cual se ejecutará en personas que cumplan con el perfil de asistentes a conciertos y ferias. La encuesta resultante se encuentra en el Anexo XXIX.

5.2 Investigación cuantitativa

En esta etapa de investigación cuantitativa se realizaron encuestas en campo; los resultados de esta investigación permiten ser concluyente para la estimación de la demanda real del concepto de negocio.

5.2.1 Objetivos

Los objetivos de la presente investigación son:

- Conocer el perfil del público objetivo con relación a su género, edad, rango de ingresos y distrito de residencia.
- Identificar la frecuencia de asistencia a ferias y conciertos por parte del público objetivo.
- Determinar la frecuencia y gasto en consumo de alimentos, bebidas, suvenires u otros dentro de ferias y conciertos.
- Identificar los principales problemas que tienen el público objetivo al momento de adquirir sus productos en ferias y conciertos: así como el tiempo que demoran en comprar y el tiempo extra que podrían esperar.

- Conocer la frecuencia de compra por internet usando una aplicación.
- Evaluar el concepto de negocio de esta propuesta con relación a su nivel de agrado, atributos valorados, precio y medio de comunicación.

5.2.2 Público objetivo

La aplicación de las encuestas estuvo orientada a varones y mujeres de 18 a más años del NSE A, B y C, que viven en Lima Metropolitana. Ellos se caracterizan porque asisten a conciertos y ferias; además de hacer compras por aplicación.

5.2.3 Periodo de evaluación

El levantamiento de la información se realizó a través de encuestas presenciales y tomó un lapso de cuatro días, del 06 al 09 de febrero del año 2020.

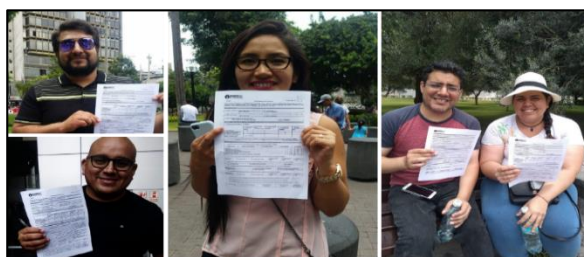
5.2.4 Metodología de la muestra

La muestra se estableció utilizando la fórmula de población infinita (más de 100 mil habitantes). Se aplicó 360 encuestas válidas, con un nivel de confianza del 95% y tolerando un margen de error de 5.2%.

La técnica de muestreo fue probabilística polietápico (aleatorio simple, rutas aleatorias, estratificado). Se dice que es estratificado porque la población fue dividido acorde a características comunes (NSE), posteriormente al azar con el método de muestreo aleatorio simple y finalmente con las rutas aleatorias se procedió a realizar las encuestas (Aaker, Kumar, & Day, 2003). En el Anexo I se muestra el cuestionario final y en el Anexo II la fórmula estadística empleada.

Las encuestas se aplicaron en los distritos de Surco, San Borja, Pueblo Libre, La Molina, lince, Miraflores, San Juan de Miraflores, San Isidro, Jesús María, San Miguel, San Juan de Lurigancho, Cercado, Barranco, Surquillo, Chorrillos, Ate, Los Olivos, Magdalena, Villa María del Salvador, La Victoria, Rímac, Breña, Lurigancho. Se describe el collage de fotos en campo en la Figura 5.1. Finalmente, una vez terminadas las encuestas se procedieron a realizar el análisis con Google Docs y Excel.

Figura 5.1 Collage de fotos en campo



Elaboración: Consultora “Oveja Negra”.

5.2.5 Resultados obtenidos

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las encuestas que cumplieron con las preguntas de filtro.

5.2.5.1 Perfil del público objetivo

En el Anexo VI se presentan las características demográficas de la muestra, se observa que el 55% estuvo conformado por mujeres y el 45% por varones. La edad media es de 30 años, con una desviación estándar de 10 años; la edad mínima de los encuestados fue de 18 y la máxima 82. A través de la distribución de frecuencias se determinó que el 97% de los encuestados cuentan desde 18 a 53 años de edad. En la Tabla 5.2. se detalla la distribución de frecuencias de edades de los encuestados.

Tabla 5.2. Distribución de frecuencias de edades

N°	INTERVALOS DE CLASE		MARCA DE CLASE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
	Li	Ls	x	ni	fi	Ni	Fi
1	14	21	17,5	43	12%	43	11,94%
2	22	29	25,5	185	51%	228	63,33%
3	30	37	33,5	71	20%	299	83,06%
4	38	45	41,5	39	11%	338	93,89%
5	46	53	49,5	12	3%	350	97,22%
6	54	61	57,5	5	1%	355	98,61%
7	62	69	65,5	1	0%	356	98,89%
8	70	77	73,5	3	1%	359	99,72%
9	78	85	81,5	1	0%	360	100,00%
TOTAL				360			

Elaboración: Consultora “Oveja Negra”

Ellos son provenientes en su mayoría de los distritos de Surco (16%), San Borja (9%), Pueblo Libre (8%), La Molina (7%), Lince (7%) y Miraflores (6%); tal como se muestra en el Anexo VII.

El 36% del público objetivo gana entre S/ 930.00 y menos de S/ 1,500.00; el 32% entre S/ 1,500.00 y menos de S/ 3,500.00, el 15% ganan entre S/ 3,500.00 y menos de S/ 6,500.00; tal como se muestra en el Anexo VIII.

5.2.5.2 *Hábito de visitas a ferias y conciertos*

Se preguntó a los encuestados su frecuencia de visita en escala de Likert, para ello se considera lo siguiente:

- Siempre: 1 a 2 veces en un mes
- Casi siempre 1 a 2 veces en un trimestre
- Algunas veces 1 a 2 veces en un semestre
- Muy pocas veces 1 a 2 veces en un año
- Casi nunca 1 a 2 veces cada dos años

De los resultados se obtuvo que el 4% del público objetivo menciona que siempre asiste a ferias gastronómicas, el 3% a conciertos y el 2% a eventos de cerveza artesanal. Casi siempre, el 20 % del público objetivo asiste a conciertos y el 39% casi nunca asiste a eventos de cerveza artesanal (ver Anexo IX).

Para determinar la visita per cápita se utilizó la figura del Anexo IX; por lo tanto, se obtiene que el público objetivo asiste por lo menos tres veces a ferias y conciertos y por lo menos una vez a eventos de cerveza artesanal; tal como se muestra en el Anexo III.

El 95% del público objetivo menciona que ha asistido algún concierto o feria en los últimos 3 meses; tal como se muestra en el Anexo X.

5.2.5.3 Hábito de consumo de alimentos, bebidas u otros en ferias y conciertos

El 26% del público objetivo siempre compra bebidas no alcohólicas cuando asiste a ferias y conciertos, el 22% snack, 18% bebidas alcohólicas, 17% sándwich o hamburguesas y el 24% muy pocas veces consume dulces o golosinas; tal como se muestra en el Anexo XI.

En el Anexo XII se muestra los rangos de gastos en consumo de alimentos, bebidas, suvenires que hace el público objetivo en ferias y conciertos; el 45% de ellos gasta entre S/ 51.00 y S/ 100.00; el 27% entre S/ 20.00 y S/ 50.00; 11% entre S/ 101.00 y S/ 150.00 Su ticket promedio de gasto es de S/ 72.88 por persona (ver Anexo IV).

El 74% del público objetivo menciona que va al mismo punto de venta a comprar sus productos; mientras que el 24% lo hace por medio de vendedores que llevan el producto a su sitio (ver Anexo XIII).

Los principales problemas que tiene el público objetivo durante su proceso de compra en los puntos de venta son: (i) largas colas (75%); (ii) precios altos (59%); (iii) mala atención (41%); (iv) medio de pago solo efectivo (28%); (v) los productos no son de su agrado (25%) y (vi) sin servicio de delivery (7%); tal como se muestra en el Anexo XIV.

El 85% del público objetivo menciona que hubiese gastado más si no se hubiesen presentado esos problemas, el 31% hubiese gastado hasta S/ 20.00, el 23% entre S/ 20.00 y S/ 50.00, el 16% entre S/ 51.00 y S/ 100.00, 6% entre S/ 101.00 y S/ 150.00 y el 9% más de S/ 150.00 (ver Anexo XV); ticket promedio de S/ 46.39 por persona (ver Anexo V).

El tiempo promedio que se demora el público objetivo en realizar su compra en el punto de venta es de 54 minutos; con una desviación estándar de 39 minutos. Lo mínimo que han esperado ha sido 2 minutos y lo máximo 180 minutos; tal como se muestra en el Anexo XVI.

El público objetivo indica que podría tolerar 16 minutos en promedio haciendo cola para comprar, con una desviación estándar de 9 minutos (ver Anexo XVII).

El 41% del público objetivo menciona que van a comprar a los stands dentro de ferias y conciertos dos veces en promedio, el 32% indica que van tres veces y el 11% van más de cuatro veces; tal como se muestra en el Anexo XVIII.

5.2.5.4 Hábito de compra por internet

Se preguntó a los encuestados su frecuencia de compra online por medio de aplicaciones o página web en escala de Likert. Para ello se considera lo siguiente:

- Siempre: 1 a 2 veces en un mes
- Casi siempre 1 a 2 veces en un trimestre
- Algunas veces 1 a 2 veces en un semestre
- Muy pocas veces 1 a 2 veces en un año
- Casi nunca 1 a 2 veces cada dos años

Se obtuvo como resultado que el 6% siempre realiza compras por aplicación, el 38% casi siempre, el 40% algunas veces, el 13% muy pocas y el 3% casi nunca; tal como se muestra en el Anexo XIX.

5.2.5.5 Evaluación de concepto

En la Tabla 5.3. se describe el concepto de negocio de Easy Ranty.

Tabla 5.3. Concepto negocio Easy Ranty

CONCEPTO
¿Te gustaría ahorrar tiempo y disfrutar de tu concierto y/o feria? Te presento a "Easy Ranty" una aplicación que te permitirá ubicar en tiempo real los stands que venden alimentos, bebidas y souvenir dentro del concierto y/o feria; podrás comprar el producto que quieras por medio de esta aplicación. Cuando tu producto esté listo, la aplicación te notificará para que puedas ir a recogerlo a un "punto de recojo" donde no hay colas.

Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con los resultados mostrados en el Anexo XX se puede observar que el concepto Easy Ranty se presenta bastante interesante obteniendo un 87% (Top Two Box – TTB), que es la sumatoria de los que están muy interesados (20%) y los interesados (27%).

En el Anexo XXI se muestra las valoraciones de los atributos de Easy Ranty, según su nivel de importancia. El 51% del público objetivo considera muy importante que la plataforma sea fácil de usar y rápida; el 49% que les llegue notificaciones cuando su pedido esté listo para recoger; el 47% que les brinde seguridad al momento de comprar y 41% que les muestre un mapa de la distribución de los stands en las ferias y conciertos.

5.2.5.6 Precio

El 74% del público objetivo considera que prefieren pagar una comisión fija por los servicios ofrecidos y el 26% pagaría una comisión variable, ver Anexo XXII. El 34% del público objetivo menciona que pagaría una comisión fija entre S/ 0.90 y S/ 1.10; el 20% entre S/ 0.50 y S/ 0.70 y el 13% entre S/ 1.30 y S/ 1.50, ver Anexo XXIII.

Existe evidencia estadística, con un nivel de confianza del 95% que el precio justo de comisión fija que pagaría el público objetivo a Easy Ranty se ubica entre S/ 0.98 y S/ 1.13. También existe evidencia estadística, que el precio máximo que pagarían como comisión fija se ubica entre S/ 3.18 y S/ 3.72; tal como se describe en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4. Evidencia estadística precio justo y máximo, comisión fija

Tamaño de Muestra	266	Tamaño de Muestra	266
Promedio muestral	1.06	Promedio muestral	3.45
Desv.Estánd.Muestral	0.64	Desv.Estánd.Muestral	2.25
Nivel de Confianza	95.00%	Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (Alpha)	5.00%	Nivel de Signif. (Alpha)	5.00%
Grados de Libertad	265.00	Grados de Libertad	265.00
Valor <i>t</i>	1.96896	Valor <i>t</i>	1.96896
Error Estándar	0.04	Error Estándar	0.14
Margen de Error	0.08	Margen de Error	0.27
Estimado Puntual	1.06	Estimado Puntual	3.45
Límite Inferior	0.98	Límite Inferior	3.18
Límite Superior	1.13	Límite Superior	3.72

Elaboración: Consultora “Oveja Negra”

Se realizó una dispersión de datos de los precios justos y máximos como comisión fija por el uso del servicio ofrecido por Easy Ranty; obteniéndose un precio óptimo de S/1.00 en cada transacción; tal como se muestra en el Anexo XXIV.

El 10% del público objetivo menciona que pagaría una comisión variable entre 1.5% y 1.7%; el 8% entre 1.91% y 2.2% y el 4% entre 3.1% y 4%; tal como se muestra en el Anexo XXV. Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza de que el porcentaje justo de comisión variable que pagaría el público objetivo a Easy Ranty se ubica entre 1.96% y 2.29%. Y el porcentaje máximo se ubica entre 3.33% y 4.04%; tal como se describe en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5. Evidencia estadística, porcentaje justo y máximo, comisión variable

Tamaño de Muestra	96	Tamaño de Muestra	96
Promedio muestral	0.02	Promedio muestral	0.04
Desv.Estánd.Muestral	0.01	Desv.Estánd.Muestral	0.02
Nivel de Confianza	95.00%	Nivel de Confianza	95.00%
Nivel de Signif. (Alpha)	5.00%	Nivel de Signif. (Alpha)	5.00%
Grados de Libertad	95.00	Grados de Libertad	95.00
Valor <i>t</i>	1.98525	Valor <i>t</i>	1.98525
Error Estándar	0.00	Error Estándar	0.00
Margen de Error	0.00	Margen de Error	0.00
Estimado Puntual	0.02	Estimado Puntual	0.04
Límite Inferior	0.0196	Límite Inferior	0.0333
Límite Superior	0.0229	Límite Superior	0.0404

Elaboración: Consultora “Oveja Negra”

Se realizó una dispersión de datos de los porcentajes justos y máximos como comisión variable por el uso del servicio ofrecido por Easy Ranty; obteniéndose un porcentaje óptimo de 2% en cada transacción; tal como se muestra en el Anexo XXVI.

5.2.5.7 Medio de comunicación

Los medios de comunicación preferidos por el público objetivo son: (i) videos y posts por Facebook (75%); (ii) videos y post por Instagram (46%); (iii) televisión y radio (36%); (iv) videos y post por YouTube (34%); (v) influencers que siguen (24%); (vi) activaciones (19%); (vii) paneles y pantallas en las calles (13%); tal como se muestra en el Anexo XXVII.

5.2.6 Conclusiones

En la Tabla 5.6. se describe las conclusiones de la investigación cuantitativa.

Tabla 5.6. Conclusiones de la investigación cuantitativa

OBJETIVOS	CONCLUSIONES
Conocer el perfil del público objetivo con relación a su género, edad, rango de ingresos y distrito de residencia.	El público objetivo se caracteriza por ser en su mayoría mujeres (55%), la edad media es de 30 años. Y viven en los distritos de Surco (16%), San Borja (9%), Pueblo Libre (8%), La Molina (7%), Lince (7%) y Miraflores (6%). Además, el 36% de ellos ganan entre S/930 y menos de S/1500; el 32% entre S/1500 y menos de S/3500, el 15% gana entre S/3500 y menos de S/6500;
Identificar la frecuencia de asistencia a ferias y conciertos por parte del público objetivo.	En promedio el público objetivo asiste tres veces al año a ferias gastronómicas y conciertos; y por lo menos una vez a eventos de cerveza artesanal. El 95% de ellos mencionan que han asistido algún concierto o feria en los últimos tres meses.
Determinar la frecuencia y gasto en consumo de alimentos, bebidas, suvenires u otros en ferias y conciertos.	El 26% del público objetivo siempre compra bebidas no alcohólicas cuando asiste a ferias y conciertos, el 22% snack, 18% bebidas alcohólicas, 17% sándwich o hamburguesas y el 24% muy pocas veces consume dulces o golosinas. El 45% de ellos gasta entre S/51 y S/100; el 27% entre S/20 y S/50; 11% entre S/101 y S/150; siendo su ticket promedio de S/72.88 por persona.
Identificar los principales problemas que tienen el público objetivo al momento de adquirir sus productos en ferias y conciertos: así como el tiempo que demoran en comprar y el tiempo extra que podrían esperar.	Los principales problemas que tiene el público objetivo durante su proceso de compra en los puntos de venta son: (i) largas colas (75%); (ii) precios altos (59%); (iii) mala atención (41%); (iv) medio de pago solo efectivo (28%) y (v) los productos no son de su agrado (25%). El tiempo promedio que se demora el público objetivo en comprar sus productos en conciertos y ferias es de 54 minutos; y podrían tolerar 16 minutos más en fila. Si no se hubiesen presentado problemas, el público objetivo hubiese gastado S/46.39 más.
Conocer la frecuencia de compra por internet usando una aplicación.	El 6% del público objetivo siempre realiza compras por aplicación, el 38% casi siempre, 40% algunas veces y 13% muy pocas.
Evaluar el concepto de negocio de Easy Ranty con relación a su nivel de agrado, atributos valorados, precio y medio de comunicación.	<p>De la evaluación del concepto, se concluye Easy Ranty se presenta bastante interesante obteniendo un 87% (Top Two Box – TTB), que es la sumatoria de los que están muy interesados (20%) y los interesados (27%).</p> <p>Los atributos más importantes que valoró el público objetivo a Easy Ranty son: (i) plataforma fácil de usar y rápida (51%); (ii) notificaciones cuando el producto esté listo para recoger (49%); (iii) seguridad al momento de pagar (47%) y (iv) mapa de distribución de los stands en ferias y conciertos (41%). El 74% del público objetivo estaría dispuesto a pagar los servicios ofrecidos de Easy Ranty una comisión fija y el 26% pagaría una comisión variable.</p> <p>Para la comisión fija; en la evaluación de dispersión de precios, se pudo evidenciar que el precio óptimo sería de S/1. Para la comisión variable, el óptimo sería de 2%. Los medios de comunicación más efectivos serían: (i) videos y posts por Facebook (75%); (ii) videos y post por Instagram (46%); (iii) televisión y radio (36%) y (iv) videos y post por YouTube (34%).</p>

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrollará el plan estratégico para esta propuesta de negocio con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

El marco de acción y/o actividades tendrán lugar en los distritos de Lima Metropolitana, atendiendo al mercado objetivo anteriormente mencionado.

El propósito de este plan es establecer las estrategias y lineamientos que permitan que este modelo de negocio consiga lograr una posición competitiva frente al canal tradicional de compras que usa el mercado objetivo

La presente propuesta de valor permitirá lograr mayores ventas a los concesionarios y a la vez otorgando una mejor experiencia a los consumidores dentro de ferias y conciertos; a través de la reducción de los tiempos que demandan la compra, esto gracias a la automatización de procesos, inmediatez y seguridad.

6.1 Visión estratégica

6.1.1 Propósito

Ayudar a los consumidores de ferias y conciertos a disfrutar de la experiencia del evento, simplificando su proceso de compra y a la vez incrementar las ventas de los concesionarios.

6.1.2 Visión

Ser reconocidos como el principal proveedor de servicio de compras online dentro de ferias y conciertos en Lima Metropolitana.

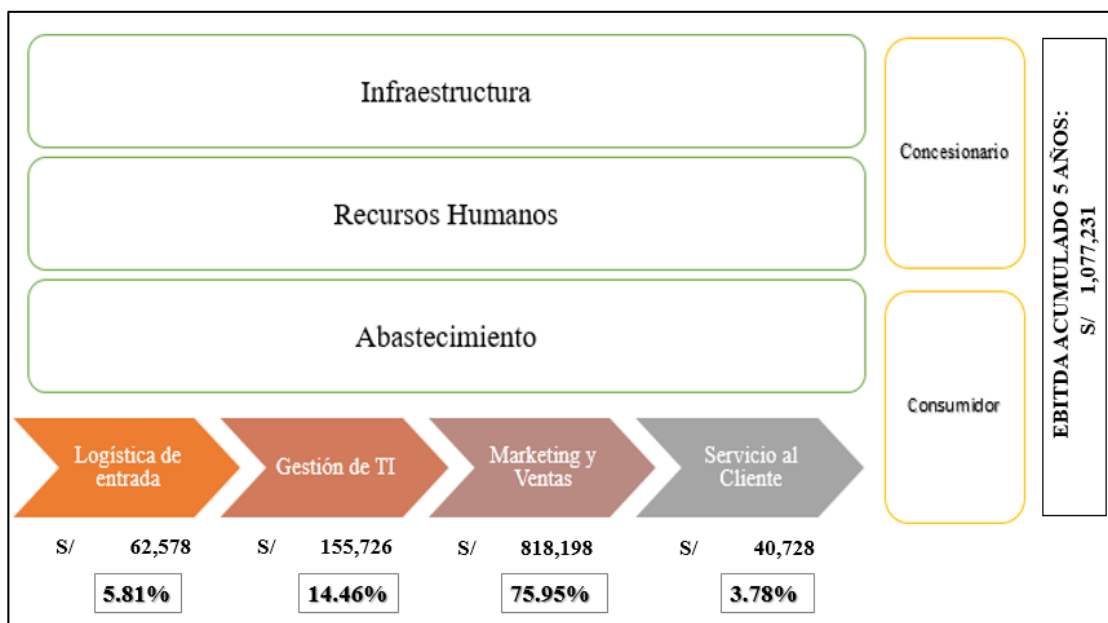
6.1.3 Misión

Brindar el mejor servicio de compras online dentro de ferias y/o conciertos apoyados en la tecnología para agilizar las compras a los consumidores y de este modo incrementar las ventas de los concesionarios.

6.2 Cadena de valor

Se describe la cadena de valor en la Figura 6.1.

Figura 6.1. Cadena de valor



Elaboración: Autores de la tesis.

6.2.1 Actividades primarias

- Logística de entrada: incluye toda información relacionada con los productos y servicios que ofrecen los concesionarios de ferias y conciertos.
- Gestión de tecnología de la información: incluye la implementación, puesta en marcha, monitoreo del aplicativo web progresivo y gestión de cumplimiento de acuerdos contractuales con los proveedores (cloud, desarrollo, etc.)
- Marketing y ventas: desarrollar estrategias para atraer a nuevos clientes, incrementar las ventas a través de la promoción de la propuesta de valor diferenciadora.
- Servicio al cliente: otorgar información relevante de las ventas a los concesionarios y atender solicitudes de reclamos o sugerencias de los consumidores.

6.2.2 Actividades de apoyo

- Infraestructura organizacional: involucra actividades como finanzas, asuntos legales y otras áreas administrativas que soportan a toda la cadena de valor.
- Recursos humanos: gestión y retención del talento, capacitación y búsqueda de convenios corporativos y cálculo de costos laborales.
- Abastecimientos: involucra la adquisición de materiales y la gestión de los proveedores requeridos para el soporte en todos los puntos de la cadena de valor.

Luego de analizar la cadena de valor del modelo de negocio, se concluye que de todas las actividades principales, las de marketing y de TI son las más significantes puesto que generan mayor valor a la cadena (90.41%).

6.3 Análisis de matrices

6.3.1 Matriz EFE – evaluación de factores externos

Para lograr el éxito de una estrategia se debe considerar los factores externos que afectan a la marca; es decir, aquellos que pueden impactar en la escalabilidad o caso contrario aquellos que puedan surgir y favorecer al crecimiento. Para determinar el impacto de estos factores se evaluará la matriz EFE la cual tiene en consideración los grados de importancia para medir la eficacia de las estrategias.

A continuación se describen los grados de importancia en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Grados de importancia

Amenaza importante	4
Amenaza menor	3
Oportunidad menor	2
Oportunidad importante	1

Elaboración: Autores de la tesis.

De forma adicional, se asigna a cada factor un peso entre 0.0 y 1.0 para cada factor identificado. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. A continuación se describe la matriz EFE en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	IMPORTANCIA	PONDERADO
O1: Crecimiento de mercado de Ferias y Conciertos.	0.23	4	0.92
O2: Crecimiento del comercio electrónico Perú.	0.12	4	0.48
O3: Incremento en el uso de pagos móviles.	0.1	4	0.4
O4: Programa de financiamiento por parte del Gobierno.	0.05	3	0.15
O5: Modelo de negocio aceptado en un 97% (muy interesado e interesado).	0.1	4	0.4
TOTAL:			2.35
AMENAZAS	PESO	IMPORTANCIA	PONDERADO
A1: Surgimiento de nuevos competidores en el canal móvil.	0.12	4	0.48
A2: Nuevos canales sustitutos como medio de pago.	0.09	3	0.27
A3: Mayores fraudes cibernéticos vía aplicación.	0.12	3	0.36
A4: Surgimiento de problemas sanitarios que pongan en riesgo los eventos masivos.	0.04	3	0.12
A5: Surgimiento de amenazas económicas y sociales que puedan afectar el sector de ferias y conciertos.	0.03	3	0.09
TOTAL:			1.32

Elaboración: Autores de la tesis.

Luego de elaborar esta matriz y determinar los valores ponderados se puede observar que el valor de las oportunidades es mayor al valor de las amenazas en 1, concluyendo que el entorno externo es para el presente modelo de negocio.

6.3.2 Ventajas competitivas

Para el presente modelo de negocio, la estrategia a utilizar será la de diferenciación donde se ofrece un servicio que además de permitir la agilización de la compra, también permite visualizar los tipos de productos y/o servicios con sus respectivos precios que ofrecen los concesionarios dentro de ferias y conciertos.

Este tipo de estrategia permite tener una barrera de protección ante el surgimiento de nuevos competidores ya sean que ofrezcan productos sustitutos o imitables.

La propuesta de valor será el pilar para esta diferenciación; en la cual se darán las pautas respecto a la ventaja de la orientación al cliente y el diseño del servicio a otorgar.

a. Orientación al cliente:

Al consumidor le permitirá disponer de mayor tiempo para poder disfrutar de la experiencia que el concierto o feria pueda ofrecerle, esto a través de la agilización de la compra mediante una solución tecnológica amigable, que conlleve al consumidor evitar colas para pagar los productos o servicios que requiera y; respecto al concesionario le permitirá generar mayores ingresos al agilizar el proceso de venta y evitar que los consumidores se desanimen en la compra por el retraso operativo.

b. Diseño de servicio:








Para aprovechar en las necesidades de los consumidores y concesionarios, se desarrollará en el diseño del servicio un aplicativo de interacción amigable que brinde información suficiente de los productos y que cubra las expectativas del consumidor con un nivel de desempeño y rendimiento aceptado; generando así una marca que conceptualice en el usuario una experiencia de compra rápida, ágil y segura. En cuanto a los concesionarios se busca generar la imagen de un socio clave que permitirá aumentar su rentabilidad.

6.3.3 Matriz Canvas

El modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones (IEBS, 2015).

En el presente modelo de negocio se desarrollará dicha herramienta para analizar las 9 divisiones. Se describe la matriz canvas en la Figura 6.2.

Figura 6.2. Matriz canvas

Socios claves  <ul style="list-style-type: none">- Los organizadores de ferias y conciertos que pueden tener influencia directa en los concesionarios al decidir el medio de pago.- Respecto a la pasarela de pagos se optará por usar Pay-me de Alignet.- Para el despliegue de la aplicación web progresiva se hará uso de la plataforma Azure.	Actividades claves  <ul style="list-style-type: none">- Posicionamiento de marca.- Cierre de contratos con los concesionarios de eventos.- Mantenimiento continuo de la solución digital.- Actualización continua de información de los eventos a realizarse y los productos que se ofrecen.	Propuesta de valor  <p>Consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none">- Disponer de mayor tiempo para poder disfrutar de la experiencia que el concierto o feria pueda ofrecer, a través de la agilización de la compra mediante una solución tecnológica amigable, que permita al consumidor evitar colas. <p>Concesionario:</p> <ul style="list-style-type: none">- Permitir generar mayores ingresos al agilizar el proceso de venta y evitar que los consumidores se desanimen en la compra por el retraso operativo.	Relación con el cliente  <p>El plan de marketing debe permitir penetrar en la mente de los clientes, para que de este modo las recomendaciones de ellos lleguen a otros potenciales clientes. Por lo tanto, el tipo de relación que se buscará con los clientes, tanto concesionarios de ferias y conciertos como los consumidores dentro de estos será de largo plazo.</p>	Segmento de clientes  <p>Consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none">- Geográficamente: Lima Metropolitana.- Demográficamente: hombres y mujeres de 18 años a más que pertenecen al NSE A, B y C.- Psicográficamente: requieren informarse cuando deciden consumir dentro de ferias y conciertos.- Conductualmente: compran siempre o algunas veces por medios digitales y les disgusta esperar. <p>Concesionario:</p> <ul style="list-style-type: none">- Geográficamente: Lima Metropolitana.- Demográficamente: conciertos, megaconciertos, ferias generales y especializadas que no incluyan exhibición de maquinarias para mina, agroindustria, industria, inmobiliaria y otras de gran magnitud.- Psicográficamente: interesados por innovar en un canal de pago alternativo.- Conductualmente: requieren incrementar sus ventas y brindar buen servicio.
Estructura de coste  <ul style="list-style-type: none">- Pago de salarios.- Costos de administración.- Costos de desarrollo e implementación.- Comisiones aplicadas por el proveedor de las pasarelas de pago.- Costos de soporte técnico y de publicidad.	Fuentes de Ingreso  <p>Consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none">- Comisión fija de S/1.00 por transacción. <p>Concesionario:</p> <ul style="list-style-type: none">- Comisión variable de 4.80 % por el importe de la venta.			

Elaboración: Autores de la tesis.

6.4 Objetivos estratégicos

En la Tabla 6.3. se describen los objetivos estratégicos.

Tabla 6.3. Objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INSTRUMENTO	PLAZO	SUSTENTO
O1. Superar la rentabilidad y beneficios.	EBITDA	S/ 3'383,118	Estados Financieros.	5 años.	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas startups en el periodo de 3 a 5 años son vendidas por sus propietarios para rentabilizar en el corto plazo.
	Margen bruto.	8% anual			
O2. Cubrir los fondos necesarios.	Nivel de deuda mínima.	50%	Proyección de flujo de caja.	5 años.	<ul style="list-style-type: none"> Un nivel de deuda adecuado permite mejorar el VAN Financiero debido a que el gasto por intereses es un escudo fiscal. Las startups actualmente tienen apoyo del Gobierno para acelerar sus proyectos de financiamiento.
O3. Incrementar número de transacciones.	N° de Compras realizadas.	2'712,983	Reporte de ventas.	Al quinto año.	<ul style="list-style-type: none"> Asistir a los conciertos se viene convirtiendo para los limeños de entre los 18 y 45 años en uno de sus principales entretenimientos.
					<ul style="list-style-type: none"> El 76% de ellos asiste a este tipo de eventos entre dos y tres veces al año.
					<ul style="list-style-type: none"> El 69% de los peruanos que usan internet móvil han realizado una compra por internet.
					<ul style="list-style-type: none"> En el estudio de mercado se evidenció que el 86.94% de los encuestados tienen aceptación del servicio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INSTRUMENTO	PLAZO	SUSTENTO
O4. Incrementar número de contratos con concesionarios.	N° de Concesionarios.	60%	Reporte de ventas.	5 años.	<ul style="list-style-type: none"> En la entrevista a expertos se evidenció interés por el modelo de negocio y se indicó que desean optar por canales alternativos de apoyo para las ventas de sus productos o servicios.
O5. Incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores.	Ratio de tickets de atención de reclamos contra total de transacciones procesadas.	95%	Control interno de atención al cliente.	5 años.	<ul style="list-style-type: none"> Casi el 50% de la población urbana a partir de los 13 años tiene actualmente un smartphone. El 69% de los peruanos que usan internet móvil ha realizado una compra por Internet Perú lidera el ranking con el 76% de las transacciones hechas en móviles. Este objetivo es alcanzable y sustentable en el crecimiento de usuarios y estudio de mercado.

Elaboración: Autores de la tesis.

6.5 Planeamiento estratégico

6.5.1 Estrategia general

El presente modelo de negocio aplica la estrategia del “Océano azul” que busca innovar el concepto de las compras dentro de ferias y conciertos, ofreciendo un valor agregado al agilizarlas por medio de un canal de servicio virtual rápido y seguro y maximizar la rentabilidad de las concesionarias.

6.5.2 Evaluación de oportunidad de crecimiento

Como primera etapa se plantea el ingreso a un mercado segmentado por Lima Metropolitana; sin embargo, luego de haber logrado estabilidad con los principales concesionarios de ferias y conciertos, se tiene como segunda fase la negociación con concesionarios localizados en provincias.

6.5.3 Estrategia de competitividad

Esta teoría fue establecida por Philip Kotler la cual se basa en la conducta y posición empresarial. Así él establece cuatro tipos de estrategias competitivas: la estrategia del líder, del retador, del seguidor o del especialista.

El presente modelo de negocios buscará ser líder de mercado y convertirse en el servicio de compras online para ferias y conciertos referente para el usuario. Otro enfoque para poder analizar la ventaja competitiva que se requiere alcanzar son las barreras de entrada que se desean superar. Tomando en cuenta las seis barreras establecidas por Michael Porter se puede determinar las acciones estratégicas a realizar:

- Desarrollar un plan de captación para mantener contacto con posibles concesionarios que nos permita establecer relaciones contractuales a futuro.
- Estar permanentemente actualizados con las políticas gubernamentales que rigen a los e-commerce y de este modo tener la ventaja de poder adaptarnos a nuevas normas de manera más rápida que la competencia.
- Comunicar constantemente la utilidad del servicio de compras online dentro de ferias y conciertos para fidelizar a los consumidores y concesionarios.

- Identificar perfiles en las principales redes sociales como Facebook e Instagram para incrementar el número de usuarios.

6.6 Decisiones estratégicas

6.6.1 EFE

- Desarrollo de un plan de negocios orientados a compras online dentro de ferias y conciertos basado en la tecnología y para todo Lima Metropolitana.
- Generar confianza sobre la seguridad en las transacciones de pago realizadas dentro de la aplicación web progresiva, dando al usuario la posibilidad de realizar seguimiento en tiempo real de su transacción.
- Captar la mayor cantidad de público ansioso que tiene la necesidad de este servicio ofrecido a través de esta aplicación web progresiva.

6.7 Conclusiones

- La estrategia del Océano azul es aplicada en este modelo por ser un nuevo servicio en un mercado existente.
- Se propone una oferta de servicio en base a la innovación de un nuevo canal, satisfaciendo las necesidades del mercado mediante una aplicación web progresiva rápida y segura.
- Se enfoca a las actividades de marketing y TI dentro de la cadena de valor para impulsar la demanda en forma sostenida y ofrecer un servicio de calidad, garantizando disponibilidad del mismo al realizarse la compra.
- La estrategia buscará soportar las siguientes propuestas de valor:
 - Para el consumidor es que pueda disponer de mayor tiempo para disfrutar de la experiencia que el concierto o feria pueda ofrecerle, a través de la agilización de la compra mediante una solución tecnológica amigable, que le permita evitar colas.
 - Para el concesionario, permitirle generar mayores ingresos al agilizar procesos de venta y evitar que los consumidores se desanimen en la compra por el retraso operativo.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1 Introducción

Este capítulo parte por entender y documentar la manera en cómo alcanzar los dos objetivos estratégicos principales de marketing detallados en el plan estratégico; es decir, incrementar número de contratos con concesionarios e incrementar el número de transacciones mediante estrategias y tácticas que permitan que los concesionarios dentro de ferias y conciertos opten por este modelo de negocio para sus transacciones de venta de productos dentro de los eventos, además que se logre la captación de clientes que hagan uso de dicho aplicativo. Para ello se tomará en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado y la estrategia expuesta en el plan estratégico. Además, se debe considerar para la captación de concesionarios disponer de dos vendedores cuyo costo mensual será de S/1,500.00 mensuales por cada uno. La captación de usuarios se detalla en la sección de presupuesto de este capítulo.

El plan de marketing tiene como propósito posicionar en el mercado peruano el presente modelo de negocio, utilizando una comunicación efectiva para poder dar a conocer los beneficios del servicio y luego con estrategias poder ser diferentes de la competencia cuando ésta tenga presencia en un futuro.

7.2 Objetivos de marketing

Se procede a detallar los objetivos que soportarán a los objetivos estratégicos de marketing bajo las siguientes categorías:

7.2.1 *Objetivos cualitativos*

- Posicionar la marca de la empresa en los segmentos establecidos; es decir, tanto para los concesionarios de ferias y conciertos como a consumidores.
- Proyectar al público objetivo una imagen que genere seguridad y confianza.
- Contar con un equipo laboral altamente capacitado para poder captar el mercado requerido que permita seguir creciendo.

7.2.2 *Objetivos cuantitativos*

- Respecto a las campañas de marketing a través de redes sociales como Facebook e Instagram, se debe alcanzar el 14 % del presupuesto de marketing en el primer año; puesto que la estrategia de posicionar la marca se enfocará en tener contacto directo con el cliente a través de la radio y las activaciones con un 86% del total del presupuesto.
- Entre el cuarto y quinto año se debe alcanzar en promedio un crecimiento del 29% en el presupuesto de inversión respecto al primer año, esto con el fin de lograr madurez del negocio y poder concretar la venta.
- Obtener entre 800 y 1000 seguidores trimestralmente a través del “Fan Page” en Facebook e Instagram.
- En el quinto año se deberá contar con un incremento del 15% en contratos con concesionarios de ferias y conciertos respecto al primer año.
- Alcanzar los 202 mil usuarios registrados al finalizar el primer año y 1’557,000 usuarios registrados el quinto año.

7.3 Estrategias de marketing

En la actualidad las empresas han optado por la creación de un marketing dirigido, por ello se deben identificar y seleccionar un segmento de mercado para poder desarrollar su programa de marketing a medida.

7.3.1 *Segmentación*

7.3.1.1 *Segmentación de los consumidores*

Respecto al segmento que corresponde a los consumidores dentro de estos eventos, se ha podido identificar dos grupos de este segmento de mercado. En la Tabla 7.1. se describe el segmento de compradores planificados.

Tabla 7.1. Segmento de compradores planificados

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lima Metropolitana.
2. Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombres y mujeres de 18 a más años, en su mayoría con familia y con trabajo estable. ▪ Pertenecen al NSE A, B y C.
3. Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas con estilo de vida moderno. ▪ Requieren informarse antes de tomar una decisión.
4. Conductual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que confían y acostumbran a comprar a través de medios digitales. ▪ Todas estas compras la realizan pudiendo exceder su presupuesto sólo por un valor agregado. ▪ No toleran la espera.

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 7.2. se describe el segmento de compradores tradicionales.

Tabla 7.2. Segmento de compradores tradicionales

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lima Metropolitana.
2. Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hombres y mujeres de 18 a más años, en su mayoría sin familia propia y que trabajan. ▪ Pertenecen al NSE A, B y C.
3. Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas con estilo de vida tradicional. ▪ No requieren informarse antes de tomar una decisión de compra.
4. Conductual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que compran a través de medios digitales en menor proporción. ▪ Todas estas compras la realizan sin considerar su presupuesto. ▪ No toleran la espera.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.3.1.2 Segmentación de los concesionarios

Respecto al segmento que corresponde a los concesionarios de ferias y conciertos, se han identificado sectores específicos para establecer la propuesta de negocio. A continuación se describe el segmento de concesionarios de eventos generales en la Tabla 7.3.

Tabla 7.3. Segmento de concesionarios de eventos generales

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lima Metropolitana.
2. Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concesionarios de conciertos y concesionarios de ferias generales que no incluyan ventas de maquinarias para mina, agroindustria, industria, inmobiliaria y otras de gran magnitud.
3. Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concesionarios interesados en crear un mercado amplio para todo tipo de productos y servicios, además que esté abierto al público en general. ▪ Concesionarios interesados por innovar en un canal de compra alternativo.
4. Conductual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concesionarios que requieren incrementar sus ventas ofreciendo un buen servicio.

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 7.4. se describe el segmento de concesionarios de eventos especializados.

Tabla 7.4. Segmento de concesionarios de eventos especializados

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lima Metropolitana.
2. Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concesionarios de megaconciertos y concesionarios de ferias especializadas que no incluyan ventas de maquinarias para mina, agroindustria, industria, inmobiliaria y otras de gran magnitud.
3. Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concesionarios interesados en crear un mercado determinado en donde se concentren productos y servicios especialmente seleccionados, además abierto a un público de un sector específico. ▪ Concesionarios interesados por innovar en un canal de compra alternativo.
4. Conductual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concesionarios que requieren incrementar sus ventas ofreciendo un buen servicio.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.3.2 Selección del mercado meta

7.3.2.1 Mercado meta de consumidores

Al identificarse dos tipos de segmentos de compradores y analizar sus características en cada variable de segmentación, se procederá a seleccionar aquellos que tienen características o necesidades en común que pueden ser solucionadas con la propuesta de valor de del servicio ofrecido.

Es así que dentro del modelo de negocio se han identificado dos segmentos de mercado meta en los consumidores:

- El segmento de compradores planificados y;
- El segmento de compradores tradicionales.

Por ello, se decidirá por una estrategia de marketing no diferenciado. Esto se fundamenta porque a pesar de existir diferencias entre los dos segmentos respecto a los criterios de compra (la planificación), la estrategia se enfocará en los aspectos más comunes de las necesidades de ambos segmentos:

- La predisposición para comprar a través de medios digitales y;
- La intolerancia a la espera.

7.3.2.2 Mercado meta de concesionarios

Al haber segmentado los concesionarios de ferias y conciertos y analizar sus características en cada variable de segmentación; se procederá a seleccionar aquellos que tienen características o necesidades en común que pueden ser solucionadas con la propuesta de valor del servicio ofrecido.

Es así que dentro del modelo de negocio se han identificado dos segmentos de mercado meta en los concesionarios:

- Concesionarios de conciertos y; concesionarios de ferias generales como artesanía, joyería, perfumería, calzado entre otras.

- Concesionarios de megaconciertos y; concesionarios de ferias especializadas como: navideña, hogar, escolar, gastronomía, naturista, moda, muebles entre otros.

Por ello, se decidirá por una estrategia de marketing no diferenciada. Esto se fundamenta porque a pesar de existir diferencias entre los dos segmentos respecto a los sectores de eventos donde se ofrecerá su servicio, la estrategia se enfocará en los aspectos más comunes de las necesidades de ambos segmentos:

- El interés por innovar en un canal de compra alternativo dentro sus eventos y;
- El poder incrementar sus ventas ofreciendo un buen servicio.

7.3.3 Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de la marca conlleva a que el cliente se formule la siguiente pregunta: “¿por qué debería comprar su marca?”. La respuesta a esta interrogante para los dos tipos de clientes es:

- **Al consumidor:** disponer de mayor tiempo para disfrutar de la experiencia que el concierto o feria pueda ofrecer a través de la agilización de la compra mediante una solución tecnológica amigable, que permita al consumidor evitar colas.
- **Al concesionario:** ofrecer sus productos de manera más exclusiva y que le permita generar mayores ingresos al agilizar el proceso de ventas y evitar que los consumidores se desanimen en la compra por el retraso operativo.

La imagen que se requiere lograr será la siguiente: “Plataforma al alcance de la mano de los consumidores y concesionarios; con información confiable y ordenada que permita adquirir todo tipo de productos que se ofrezcan dentro del evento al que se asista y que tenga como propósito dar soporte a los concesionarios al permitirles hacer seguimiento de las transacciones realizadas y de este modo obtener información detallada para ver resultados positivos en sus ventas”.

Dependiendo del grado en que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como proveedora de valor superior para el cliente, ganará una ventaja competitiva. Para este modelo de negocio se han identificado las siguientes formas:

- **Diferenciación de servicios**

Respecto a los consumidores, la diferenciación se sustenta en proporcionar información detallada de los distintos eventos relacionados con ferias y conciertos que se encuentren cerca de su localización actual y; de la información detallada de los productos que se ofrecerán dentro de estos eventos con el propósito de permitirles agilizar la compra y disponer de más tiempo para disfrutar del evento.

Respecto a los concesionarios; permitirles ofrecer un canal de compra alternativo a sus consumidores, promocionar sus productos de manera exclusiva, hacer seguimiento de las transacciones realizadas y obtener información detallada de sus ventas.

- **Diferenciación del canal**

A través de la forma en que diseñará la presentación del servicio dentro de la aplicación web progresiva para smartphone.

7.3.3.1 Tipo de posicionamiento

En este modelo de negocio se desarrollará un posicionamiento en función a los atributos o ventaja diferencial, esto debido a que la estrategia que se empleará estará enfocada en resaltar ciertos atributos que le harán únicos y de este modo, el público objetivo lo identifique rápidamente cuando busque una solución a sus necesidades como la de agilizar sus compras dentro de ferias y conciertos.

Se iniciará la estrategia enfocándose en las propiedades físicas respecto a funcionalidad y uso. Se debe prever a futuro poder sostener el servicio. A largo plazo se debe pensar en servicios adicionales que se puedan implementar en el modelo de negocio para poder extender el valor percibido de la presente propuesta de valor.

El posicionamiento del negocio y de marca se puede sintetizar en la siguiente declaración de posicionamiento:

Easy Ranty (marca) es una solución (aplicación móvil) que brinda una plataforma con información relevante respecto a los tipos y precios de productos que se ofrecen dentro de eventos como ferias y conciertos en Lima Metropolitana (categoría), a través de un canal digital (sub categoría) para hombres y mujeres a partir de 18 años de edad dentro de los NSE A, B y C (segmento) que están acostumbrados al uso de la tecnología y cuentan con smartphone (alcance); y que requieren agilizar las compras dentro de estos eventos (beneficio); a través de una agradable experiencia, segura y de fácil entendimiento (esencia). Además de la adaptabilidad a diferentes necesidades de los clientes, como la personalización, el registro de datos de las ventas realizadas y una plataforma tecnológica escalable a otros tipos de eventos (atributos diferenciales).

7.3.4 Customer journey

Se debe establecer una estrategia de marketing online con el customer journey, con el objetivo de entender las necesidades y experiencias que el usuario vive en su viaje por todas las etapas que recorre; es decir, antes de realizar una compra, durante la compra y una vez que haya finalizado.

Con esta información se puede plantear acciones tácticas respecto al marketing online y dar una mejor atención con el propósito de lograr un embudo de venta efectivo.

Previamente al tener identificado quién es el mercado meta, sus necesidades y preferencias que se obtuvieron del estudio de mercado, se procederá a complementar con el concepto de *consumer decision journey* o *viaje del consumidor*, con el propósito de poner énfasis y pensar en las emociones de los clientes en cada una de las etapas del proceso. Además de entender cómo la tecnología le proporciona la posibilidad de ser más activo en la búsqueda de información para tomar mejores decisiones.

A continuación, en la Tabla 7.5. se detalla el consumer journey del modelo de negocio.

Tabla 7.5. Etapas del consumer journey del modelo de negocio

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
1. Descubrimiento	Encuentro con la marca: el consumidor tiene necesidades en el proceso de compra dentro de ferias y conciertos, por lo cual comienza a buscar servicios que lo puedan satisfacer.
2. Consideración	Evaluación de la marca: aquí se le debe informar al consumidor de ferias y conciertos cuáles son los beneficios que ofrece la solución; es decir, la entrega de información constante de los eventos de su preferencia, la localización del evento y la descripción de los productos o servicios que se ofertarán; haciendo énfasis del beneficio más significativo el cual es poder agilizar la compra usando su smartphone como canal alternativo de pago de forma segura y confiable.
3. Compra	El consumidor toma la decisión y procede a descargar la solución “aplicación de web progresiva” a su smartphone.
4. Retención	Intención de recompra y lealtad: aquí se pretende retener al consumidor ofreciendo una comunicación constante a través del landing page y de la misma solución, para poder seguir implementando otras funciones que puedan contribuir a que el consumidor disfrute del espectáculo; además de cualquier consulta o inconveniente que quiera comunicar acerca de su experiencia de uso de esta solución.
5. Recomendación	“Defensa de la marca”: a través de la misma solución los consumidores dejarán sus valoraciones, además en los mismos eventos los consumidores tendrán conocimiento de este servicio a ver a otros consumidores usando la herramienta. De este modo se captan nuevos clientes.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.3.4.1 Medición del consumer decisión journey


El cliente es el foco de atención de cualquier negocio, por ello se debe identificar los KPI's más relevantes y confiables que puedan proporcionar información valiosa sobre cómo el modelo de negocio soporta y pueda mejorar el recorrido del cliente.

De este modo se proponen los siguientes indicadores para conectar al consumidor de principio a fin.

- Valor de vida del cliente (CLV).
- Puntuación del esfuerzo del cliente (CES).
- Net Promoter Score (NPS).
- Calificación de satisfacción del cliente (CSAT).

A continuación, en la Tabla 7.6. se detallan estos indicadores de satisfacción.

Tabla 7.6. Indicadores de medición del consumer decision journey

ETAPA	KPI	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN	MEDICIÓN	INTERVALO DE MEDICIÓN
Antes	Valor de vida del cliente (CLV).	Importante para evaluar el éxito de un negocio o de una estrategia de marketing digital o tradicional.	Aportar datos específicos para planificar, evaluar y monitorear las estrategias de Marketing.	<i>Gasto medio</i> representa el dinero promedio que el cliente gasta en la compra, <i>recurrencia de compra</i> representa el número de veces que el cliente compra en un período y vida del cliente será el tiempo que se prevé que durará la relación con él.	$LTV = \text{Gasto Medio} \times \text{Recurrencia Adquisición} \times \text{Vida de cliente.}$	Trimestral.
Durante	Puntuación del esfuerzo del cliente (CES).	Importante para medir la facilidad de una experiencia in situ con la marca.	Validar los procesos internos y asegurar que se ofrece una experiencia memorable al cliente.	A) La marca me facilitó la compra dentro de ferias y conciertos. B) El esfuerzo que hice para comprar cumplió mis expectativas. Se agregará un campo de texto abierto en la misma solución para la retroalimentación del servicio o sugerencias.		Después de cada evento.
Después	Net Promoter Score (NPS).	Importante para medir la lealtad y la satisfacción del cliente.	Descubrir la probabilidad de que un cliente recomiende la marca a otro cliente.	<i>¿Qué posibilidades hay de que recomiende la solución propuesta a un amigo o colega?</i> Las opciones de respuesta se medirán en la escala de 0 a 10, donde 0 es "nada probable", 10 es "extremadamente probable" y 5 es neutral. Los clientes que respondan con 9 y 10 se les llamará "promotores", los que respondan con 7 y 8 se les llamará "pasivos", los que respondan de 0 hasta 6 se les llamará "detractores".	$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores.}$	Mensual.
Después	Calificación de satisfacción del cliente (CSAT).	Importante para medir la opinión de los clientes respecto a la percepción del servicio ofrecido.	Diseñar estrategias para mejorar los procesos claves que soportan la plataforma ofrecida y la propuesta de valor de los clientes.	A través de una encuesta realizada inmediatamente después que se finaliza la interacción de los clientes con el servicio ofrecido. Será realizada a través de correo electrónico.	Escala de satisfacción del cliente.	Después de cada evento.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.4 Proposición de la marca

Al conocer el mercado meta y desarrollar una buena proposición de valor para el consumidor se debe finalmente encontrar un sistema que sea eficiente y satisfaga la promesa de la propuesta de valor, es decir se identifiquen con el concepto de la marca.

Este sistema debe estar enfocado en la técnica efectiva de la Flor del Servicio la cual permitirá ser diferentes a la competencia por el hecho de utilizar conjuntamente servicios complementarios. Es decir, se debe considerar los servicios complementarios de facilitación que se requieren auxiliar en el uso del producto básico y los servicios complementarios de mejora que añadirán valor para los clientes.

Para el desarrollo de la aplicación de web progresiva, el servicio básico se fundamentará en generar un encuentro virtual entre consumidores potenciales y concesionarios de ferias y conciertos, en donde se pueda ofrecer un beneficio para ambos. En cuanto al servicio complementario se sustenta en el contenido de los productos con sus respectivos precios, presentaciones y otras características que se puedan ofrecer dentro de estos eventos. De este modo, se logrará un ahorro de tiempo considerable respecto al tiempo empleado en el desplazamiento hacia los módulos de venta en el sistema tradicional.

Es así como los servicios complementarios a implementar según la técnica “Flor de servicio”, ayudarán a desarrollar mayor posicionamiento y diferenciación a pesar de que no se aplican todos. A continuación, se detallan aquellos a utilizar en el presente modelo:

7.4.1 Información

Para el modelo de negocio propuesto se identificaron los siguientes elementos para este servicio:

Información detallada de los productos que se ofrezcan dentro de los eventos tanto como: precios, presentaciones y ofertas por cada stand afiliado a al modelo de negocio; además de la información detallada de ventas realizadas por el concesionario para su análisis correspondiente y política de stock en futuros eventos.

Al consumidor

- Tutorial de cómo realizar la compra antes de empezar el uso del aplicativo.
- Geolocalización a través un mapa en donde se encontrarán las ferias o conciertos disponibles en ese momento y al escoger un evento de su interés se le mostrará la ruta a seguir para poder llegar al mismo.
- Para los futuros eventos en los que se brinde este servicio, se tendrá la información como horarios de atención, números telefónicos y direcciones de estos eventos para cualquier inquietud de los clientes.
- Mensajería a través del aplicativo para que los consumidores puedan sugerir mejoras o informar acerca del servicio.
- Mapa de stands y distribución de la feria o concierto con todos los servicios que ofrecerán.

Al concesionario

- Términos y condiciones del servicio para los concesionarios de estos eventos.
- Tutorial de cómo realizar el canje de los productos antes de empezar el uso del aplicativo.
- Envío de información detallada de los productos vendidos y de los ingresos generados.
- Envío de los comentarios realizados por los consumidores respecto al servicio recibido en el stand, el cual se obtendrán de la mensajería del aplicativo.

7.4.2 Hospitalidad y tecnología

Entre los elementos más significantes relacionados con la hospitalidad y la tecnología se tiene:

- Una interfaz de fácil acceso y uso amigable para los consumidores y concesionarios.
- Personalización de la presentación de los datos respecto a productos o servicios según acuerdo con los concesionarios en ciertos casos.
- Registro de compras frecuentes de los consumidores.

- Plataforma que puede ser escalable a otros negocios de menor escala u otras necesidades dentro de ferias de gran magnitud, según la sugerencia de algunos expertos en las entrevistas realizadas.
- Plataforma tecnológica segura, confiable y con información actualizada.

7.4.3 Consultas

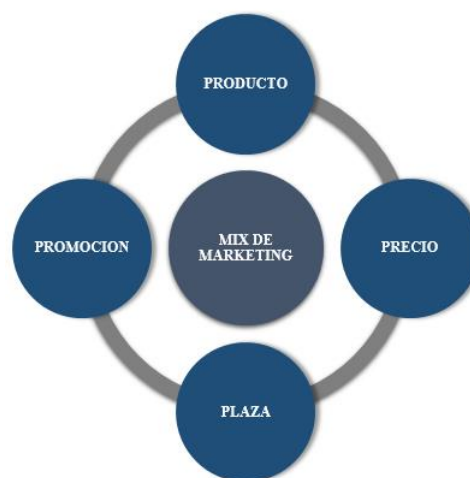
Este servicio complementario es importante ya que aquí es donde se podrá absolver las preguntas que tengan los dos tipos de clientes; es decir, tanto los concesionarios de los eventos como los consumidores dentro de éstos.

- Se implementará un sistema de atención al cliente desde el aplicativo para sugerencias y quejas. Si el consumidor dentro de eventos que usa el aplicativo tiene preguntas o sugerencias, puede solucionarlas rápidamente desde la misma aplicación a través de un chat.

7.5 Mix de marketing

La “mezcla de marketing” permitirá transformar la estrategia de marketing en acciones a través de herramientas que se clasifican en cuatro grupos como es el producto, precio, plaza y promoción. En la Figura 7.1. se describe las funciones de las 4p del marketing.

Figura 7.1. Funciones de las 4p del marketing



Fuente: McCarthy (1970).

7.5.1 Producto

La aplicación web progresiva al tener como propósito la intermediación entre la oferta (productos que se venden en los eventos como ferias y conciertos) y la demanda (consumidores dentro de eventos), se denominará servicio.

De acuerdo con lo expuesto, la aplicación propuesta ofrecerá satisfacer las necesidades de los clientes; es decir, buscará incrementar las ventas de los concesionarios de ferias y conciertos a través de la exposición de información detallada de sus productos y al final del evento la emisión de un reporte detallado de todas las ventas realizada en este.

Respecto a los consumidores, lo que se buscará es reducir el tiempo de transacción e incrementar la intención de compra de los productos o servicios que se ofrecerán dentro de ferias y conciertos y por ende incrementar las ventas de los concesionarios.

7.5.1.1 Core del servicio

Al consumidor

- Agilizar los tiempos de compra dentro de ferias y conciertos y permitirle que disfrute de la experiencia que el evento pueda ofrecer.
- Proporcionar un canal alternativo de compra.
- Otorgar información útil de los productos a los consumidores.
- Permitir el extorno de dinero por canjes no realizados.
- Notificar el recojo de productos comprados.

Al concesionario

- Incrementar sus ventas por la agilización de la compra.
- Hacer seguimiento de las transacciones realizadas en el evento.
- Proporcionar información detallada de las ventas realizadas al concesionario.

7.5.1.2 Descripción del servicio

El servicio tiene como punto de partida la recolección de toda la información significativa de los productos de consumo frecuente dentro de ferias y conciertos. Luego se categoriza esta información por tipo de stand, en donde se detalla las subcategorías como tipo de producto, precio y promociones.

La descripción y pasos de las etapas significantes del servicio ofrecido a los consumidores se detallan en la Tabla 7.7.

Tabla 7.7. Etapas del servicio para los consumidores

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	PASOS
Registro de información del usuario.	<p>La prioridad es conocer a los clientes para poder identificar perfiles y ofrecer de este modo un servicio de calidad.</p> <p>El usuario podrá configurar los tipos de evento que son de su agrado para poder recibir notificaciones acerca de estos.</p> <p>Podrá el usuario obtener un registro histórico de sus compras realizadas dentro del evento que asistió.</p>	<p>1. El usuario ingresará a la dirección electrónica de Easy Ranty para poder responder la pregunta: ¿Deseas registrarte?</p> <p>2. Se llenará el formulario de registro con el ingreso de la siguiente información:</p> <p>“Data de seguridad”</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Email (campo obligatorio).▪ Password (campo obligatorio).▪ Validar password (campo obligatorio) <p>“Datos personales”.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Nombre(s) (campo obligatorio).▪ Apellido paterno (campo obligatorio).▪ Apellido materno (campo obligatorio).▪ Fecha de nacimiento: (dd/mm/aa).▪ Género.▪ Tipo de documento (DNI, pasaporte, RUC, carné de extranjería).▪ Número de documento (campo obligatorio).▪ Número de teléfono fijo.▪ Número celular (campo obligatorio).

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	PASOS
Registro del perfil de usuario.	Luego del registro de información básica. El usuario a través de esta etapa puede identificar sus gustos y preferencias.	<p>1. El usuario puede registrar los eventos de acuerdo con sus gustos y necesidades. Por ello deben seleccionar los tipos de ferias y conciertos a los que podrían asistir en un futuro.</p> <p>“Preferencia de eventos”</p> <p>▪ Ferías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hogar - Vestimenta - Gastronomía - Artesanía - Cerveza artesanal - Navideña - Escolar - Otras <p>▪ Conciertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Genero de música - Magnitud
Recepción de información por parte del usuario.	<p>La visualización de eventos permitirá al usuario conocer la ubicación, los horarios de atención y una información breve del evento.</p> <p>Con la selección de un evento en particular, se detallará información como los números de stand y los productos que se ofrecen dentro de estos.</p> <p>La información de los productos estará detallada por tipo, presentación, precio y promociones.</p>	<p>1. El usuario puede obtener información acerca de su preferencia previamente establecidas en el registro, a través de su correo electrónico, así como también en el mismo aplicativo móvil.</p> <p>2. Respecto al aplicativo móvil, esta información se puede visualizar en el menú principal que contiene todos los eventos asociados al servicio.</p>
¿Cómo realizar la compra?	El proceso de compra se puede realizar en cualquier momento; es decir, dentro o fuera del evento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceder a la aplicación desde el dispositivo. 2. Ingresar usuario y contraseña. 3. Ingresar desde el menú principal y seleccionar el evento de su preferencia. 4. Seleccionar el stand de su conveniencia. 5. Visualizar los productos e indicar la presentación y cantidad del producto que desea adquirir. 6. Validar precio de los productos seleccionados. 7. Confirmar compra de productos. 8. Recepción de confirmación de la compra.

Elaboración: Autores de la tesis.

La descripción y pasos de las etapas significantes del servicio ofrecido a los concesionarios se detallan en la Tabla 7.8.

Tabla 7.8. Etapas del servicio para los concesionarios

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	PASOS
Notificación de recojo de productos.	Previa selección de productos y compra de los mismos por parte del consumidor dentro de ferias y conciertos. En un intervalo de tiempo se le notificará a través del aplicativo la disposición de éstos dependiendo del stock o considerando el tiempo de elaboración (alimentos y bebidas).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se valida el stock de la orden de compra al 100%. 2. Se procede a enviar automáticamente un mensaje a través del aplicativo para el recojo de lo solicitado.
Despacho de productos.	Luego que el consumidor realice su compra y el stand del concesionario envíe su notificación de recojo, el consumidor podrá acercarse y canjear los productos seleccionados a través del aplicativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lectura del código QR generado en el smartphone del consumidor. 2. Entrega de los productos escaneados del código QR y descuento de stock de productos.
Listado de compras pendientes.	En el transcurso de la operación de despacho, el stand del concesionario tiene como soporte la visualización de todas las órdenes de compra que aún están pendientes de despacho, permitiéndole asegurar la reposición de stock o la producción de algunos de ellos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El concesionario activa la opción de pedidos pendientes a través de su aplicativo. 2. Activa los filtros determinados para visualizar las cantidades que requiere producir o asegurar en stock por tipo y presentación de producto.
Listado de compras despachadas.	Concluido el evento se enviará al concesionario el detalle de todos los productos vendidos con el propósito de asegurarlos en los futuros eventos la rotación de sus productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El concesionario al final del evento activa la opción "informe de despachos". 2. Se procede al envío del detalle de todas las compras realizadas en el evento; incluyendo la descripción del producto, la cantidad, el precio y un análisis de los productos con mayor rotación.

Elaboración: Autores de la tesis.

La solución propuesta tiene como fortalezas los siguientes puntos:

- Ofrecer un canal de venta online.
- Permitir obtener la información detallada de ventas por evento realizado.
- Facilidad y confiabilidad en el registro de datos personales de los clientes.
- Permitir al usuario establecer sus gustos y preferencias respecto a la variedad de eventos que existen.

- El usuario obtendrá información actualizada del tipo de evento que seleccionó previamente, como dirección en donde se realizará y los horarios de atención.
- La información de los productos que se ofrecen dentro de estos eventos se visualizará de manera detallada y atractiva para facilitar la compra.
- Plataforma tecnológica escalable a otros eventos de menor magnitud.

La solución propuesta tiene como debilidades los siguientes puntos:

- Generar confianza del usuario.
- Convencer a los concesionarios de eventos o terceros que ofrecen producto dentro de estos que la información que brinden tiene que ser preciso y confiable.
- Si bien el número de personas que se están adaptando al uso de canales de compra online está aumentando, aun no es masiva.

El lanzamiento del servicio

Se debe considerar los siguientes elementos más significantes del servicio:

- (i) Deberá generar un impacto en la mente de los concesionarios; es decir, usar alternativas tecnológicas para tomar decisiones como innovar en los canales de pago de los stands dentro de ferias y conciertos, recibir información detallada de las ventas y por último que el servicio sirva de market place para inducir la compra dentro de estos eventos.
- (ii) En base a las necesidades de los clientes y poder fidelizarlos se ofrecerá beneficios como el reembolso de dinero en caso no se realice el canje de los productos. Además de enviar información constante de los eventos de su preferencia.
- (iii) En caso surja competencia directa o indirecta se debe tener en consideración que la seguridad e integridad de información tanto de los datos personales como el de los productos que se ofrecerán es parte fundamental del servicio a ofrecer.

7.5.1.3 Gestión de la marca

Tiene como objetivo satisfacer de forma eficiente las expectativas de los clientes; es decir, proporcionar la combinación perfecta de atributos funcionales y emocionales. Esta marca poseerá un alto capital de marca, tendrá un efecto diferencial sobre los clientes.

Por lo expuesto anteriormente se debe gestionar la marca de forma estratégica; es decir, que logre posicionarse al lograr que los clientes asocien el nombre con un beneficio que desean cubrir. Para ello se debe construir, desarrollar y administrar de forma cuidadosa.

Posicionamiento de la marca

Se logrará posicionar la marca del negocio si se asocia su nombre con el beneficio deseable; es decir, se debe asociar los siguientes atributos:

- Agilizar las compras dentro de los eventos de su preferencia.
- Seguridad y protección de datos personales.
- Brindar información actualizada de los eventos de su preferencia.

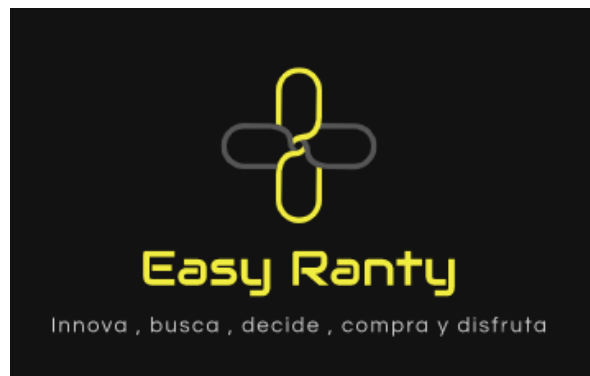
Selección del nombre de la marca

Un buen nombre de marca aportará que el servicio a ofrecer sea exitoso; sin embargo, se debe analizar ciertas cualidades al momento de generarlo; es decir debe sugerir los beneficios y cualidades, tiene que ser distintivo, debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recodar, además es recomendable que pueda ampliarse, registrarse y protegerse legalmente.

Considerando estas cualidades el nombre de la marca del negocio seleccionado es **Easy Rantiy**, el cual es la fusión de dos palabras una en inglés “**Easy**” la cual denota facilidad y “**Rantiy**” cuya traducción del quechua al español significa comprar. Por facilidad de escritura y fonética se optó por retirar la letra “i” de la palabra “Rantiy”.

Así se connota a través del nombre “**Easy Ranty**” la acción de comprar fácilmente. Por otra parte, el slogan contiene cuatro palabras claves que asocian acciones de la propuesta de valor: al concesionario **innovar** en su canal alternativo de pago y respecto al consumidor **buscar** sus preferencias por tipo de evento, **decidir** qué producto necesita del catálogo, **comprar** el producto y **disfrutar** del evento. En la Figura 7.2. se describe el logotipo de la marca.

Figura 7.2. Logotipo de la marca



Elaboración: Autores de la tesis.

Patrocinio de la marca

Para el modelo de negocio, este servicio se lanzará como una marca nacional (o marca de fabricante); es decir, la marca creada por los socios o prestadores de este servicio.

7.5.2 Precio

7.5.2.1 Al consumidor

Se debe considerar en la estrategia de fijación de precios que el consumidor es quien decidirá si el precio del producto es el correcto en base al valor percibido; esto quiere decir que luego de evaluar si sus necesidades dentro de los eventos de ferias y conciertos fueron atendidas a través de la aplicación web progresiva novedosa y diferenciada; él estará dispuesto a pagar el precio que propuso en el estudio de mercado.

Según el estudio de mercado aplicado a los consumidores de ferias y conciertos, indicaron que un precio justo por el uso del servicio ofrecido por Easy Ranty estaría dado por una comisión fija que representa la comisión estándar de S/1.00 por cada vez que haga uso del servicio de compra a través de la aplicativa web progresiva.

7.5.2.2 Al concesionario

La estrategia de fijación de precios para los concesionarios será la llamada fijación de precios por valor agregado. Esto se sustenta en que Easy Ranty permitirá incorporar características y servicios de valor agregado que lo diferencia de otros canales alternativos de pago; es decir, no solo ofrecer un canal de pago, sino servir de marketplace y brindar información detallada de las ventas que se realicen en los eventos.

Además, en base a la entrevista que se realizó al concesionario “Betto’s Snack Servicios Generales EIRL” se corroboró que el tipo de precio que prefieren los concesionarios debe estar dado por una comisión variable aplicada a cada venta. Por todo lo anterior mencionado el precio por el uso del servicio ofrecido de “Easy Ranty” estaría dado por una comisión variable que representa el 4,8% del monto vendido por el concesionario cada vez que el consumidor realiza una compra a través del servicio.

Haciendo una evaluación de la comisión que cobra la pasarela “Pay-me” de Alignet respecto al 4,8% que cobrará Easy Ranty, se evidencia que el incremento de comisión es de 0,65% el cual se justifica por los beneficios que recibirá el concesionario en cuanto al marketplace e información útil que será proporcionada después de cada evento. A continuación se describe el análisis comparativo de comisiones en la Tabla 7.9.

Tabla 7.9. Análisis comparativo de comisiones

PASARELAS			EASY RANTY	DIFERENCIA
NOMBRE	COMISIÓN VARIABLE	COSTO POR TRANSACCIÓN	COMISIÓN VARIABLE	
Culqui	4,20%	\$0,30		
Mercado pago	3,99%	S/1,00		
PayPal	5,40%	\$0,30		
PayU	4,59%	S/1,50		
Pay-me (Alignet)	4,15%	S/1,00	4,80%	0,65%
Niubiz	2,99%	\$0,15		

Elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, en la Tabla 7.10. se describe los costos de comisión.

Tabla 7.10. Costos de comisión

TIPO DE COMISIÓN	CLIENTE	DETALLE DE INGRESO
Comisión Fija por transacción.	Consumidor	S/. 1.00
Comisión Variable por el monto de la venta.	Concesionario	4.80%

Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.3 Plaza o distribución

Al tener el servicio definido en cuanto a características y/o atributos que demandan los clientes y su precio por uso, se tiene que definir la distribución; es decir, la forma en que llegará a los asistentes de ferias y conciertos y a los concesionarios.

La solución desarrollada para el modelo de negocio propuesto no se ofrecerá en los mercados de aplicaciones como la App Store de Apple y Google Play de Android. Esto debido a que el diseño de la arquitectura que se empleará para su construcción permite que se descargue automáticamente con la dirección URL de la marca y se ancle al escritorio del teléfono móvil, previo registro y autorización del consumidor.

7.5.4 Promoción

Para el modelo de negocio, esta caja de herramientas llamada también mezcla de comunicaciones de marketing, hará uso de la combinación del mix de comunicación tradicional y digital; con el objetivo de lograr comunicar de forma efectiva y clara la propuesta de valor que Easy Ranty ofrecerá a través de la aplicación de web progresiva.

7.5.4.1 Mezcla de promoción

De los elementos que conforman la mezcla de promoción, el modelo de negocio optará por hacer uso de la publicidad y las ventas personales, esto debido a que la intención es poder llegar a todo el mercado meta; tanto para consumidores y concesionarios de ferias y conciertos, los cuales estarán dispersos geográficamente en los distritos de Lima Metropolitana.

7.5.4.1.1 Publicidad

La publicidad debe permitir ayudar a comunicar la propuesta de valor de Easy Ranty a los consumidores identificados en el mercado meta, considerando los objetivos de publicidad como son: informar, persuadir o recordar.

Antes de establecer los medios publicitarios más adecuados de comunicación para la propuesta de valor de Easy Ranty, se tendrá como apoyo el análisis estratégico realizado al *customer journey* y así establecer una estrategia de marketing online para el consumidor dentro de ferias y conciertos antes de realizar una compra, durante la compra y una vez que haya finalizado.

Para poder determinar el medio publicitario a emplear para cada uno de los objetivos de la publicidad, se hará uso de los resultados de la encuesta realizada en el capítulo V:

- Videos y posts por Facebook (75%);
- Videos y post por Instagram (46%);
- Televisión y radio (36%);
- Videos y post por YouTube (34%);
- Influencers que siguen (24%);
- Activaciones en conciertos y ferias (19%);
- Paneles y pantallas en las calles (13%)

De este modo, se identifica que los medios de comunicación preferidos por el mercado meta son: los videos y post tanto en Facebook e Instagram como también los medios publicitarios tradicionales: televisión y radio además de las activaciones dentro de los conciertos y ferias.

A continuación, en la Tabla 7.11. se describe los objetivos de publicidad y medios de publicidad.

Tabla 7.11. Objetivos de publicidad y medios de publicidad

TIPO DE PUBLICIDAD	OBJETIVOS	MEDIOS DE PUBLICIDAD A UTILIZAR
1. Publicidad informativa:	<ul style="list-style-type: none"> · Informar al mercado acerca de Easy Ranty. · Comunicar la propuesta de valor al cliente. · Describir los servicios. · Explicar cómo funciona el producto. · Crear una imagen de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> · Videos y posts por Facebook. · Videos y post por Instagram. · Radio. · Activaciones.
2. Publicidad persuasiva:	<ul style="list-style-type: none"> · Persuadir a los clientes de descargar la solución tecnológica de inmediato. · Crear preferencia de marca (Easy Ranty). · Crear compromiso del cliente con la marca. · Constituir una comunidad de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> · Videos y posts por Facebook. · Videos y post por Instagram. · Radio. · Activaciones.
3. Publicidad como recordatorio:	<ul style="list-style-type: none"> · Recordar a los consumidores dónde pueden adquirir (descargar) la herramienta tecnológica. · Mantener a Easy Ranty en la mente de los clientes. · Recordar a los consumidores que tal vez necesiten el producto en un futuro cercano. 	<ul style="list-style-type: none"> · Videos y posts por Facebook. · Videos y post por Instagram. · Radio.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.4.1.2 Ventas personales

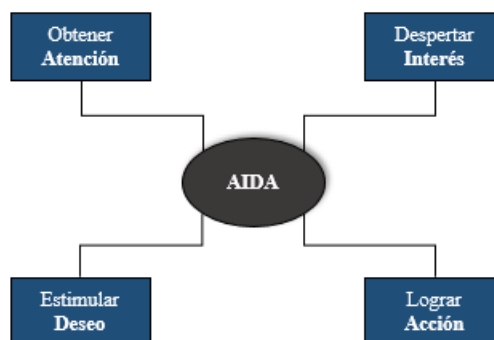
Deben mantener las interacciones interpersonales con los concesionarios que tengan en la cartera el primer año y los potenciales que vayan ingresando en el transcurso de los 5 años; con el objetivo de concretar la afiliación a este servicio de canal de pago alternativo y mantener relaciones con ellos.

Las relaciones que se van a tener con los concesionarios serán a través de una comunicación cara a cara, vía telefónica y conferencias por video; acorde a la disponibilidad de tiempo y la importancia del tema a tratar. Por tanto, los vendedores representarán el nexo eficaz entre Easy Ranty y los concesionarios, ya que ellos serán quienes reflejen la imagen de seguridad y confianza que ofrecida por el uso del servicio.

Easy Ranty va a disponer de dos vendedores para administrar su cartera de clientes (concesionarios), por lo que la estructura de la fuerza de ventas a utilizar será por tipo de concesionario. Es decir, un vendedor se encargará de especializarse en concesionarios de ferias y el segundo vendedor en los concesionarios de conciertos, con el propósito de mejorar las relaciones con los clientes de los dos mercados metas.

Los vendedores deben contar con atributos mínimos necesarios para que su actuación frente a los representantes de los concesionarios se adapte al perfil de cada uno de ellos y puedan concretar una afiliación del servicio que se ofrece. La forma de actuar del vendedor puede quedar reflejada en 4 pasos del modelo AIDA. En la Figura 7.3. se describe el modelo AIDA.

Figura 7.3. Modelo AIDA



Fuente: Lewis (1898).

7.6 Presupuesto de marketing

El poder concretar los objetivos establecidos en este plan, requiere que el presupuesto del quinto año se incremente respecto al primer año en 30%; es decir, tener un presupuesto de S/ 563,670.00 que permita incrementar el número de clientes y de este modo ser atractivo para potenciales compradores.

Cifras que indican que se requiere de una campaña agresiva de marketing para que, en relación con la política de precios propuesta, el modelo de negocio pueda rápidamente obtener una penetración de mercado.

7.6.1 *Respecto al consumidor dentro de ferias y conciertos*

7.6.1.1 *Publicidad por Facebook ADS e Instagram ADS*

Entre los motivos del porque se optarán por estos medios digitales se tienen:

- Permitirá a Easy Ranty llegar a segmentos de mercado específicos.
- Establecer parámetros como: país o ciudad, idioma, sexo, estado civil, costumbres, intereses o gustos que se conoce del mercado meta.
- Permitirá integrar tendencias a través del vídeo con formato para publicidad.

Para el modelo de negocio se optará por usar pujas por CPC (Coste por clic), ya que se caracterizan porque el pago se realiza solo cuando se consigue un clic. Es decir, se paga por todos los clics del anuncio que se haya creado, no solo por los clics del enlace al sitio web, por ello la importancia del diseño del anuncio. Con esa información se realizará el presupuesto para la publicidad de la marca a través de estos medios digitales. En la Tabla 7.12. se describe la inversión en publicidad por canal digital.

Tabla 7.12. Inversión en publicidad por canal digital

PRESUPUESTO	MEDIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Canal Digital	Facebook	S/37,055	S/40,101	S/43,207	S/46,241	S/49,152
	Instagram	S/24,703	S/27,570	S/30,499	S/33,396	S/36,217
	Sub-Total:	S/61,758	S/67,671	S/73,706	S/79,638	S/85,370

Elaboración: Autores de la tesis.

7.6.1.2 Publicidad por radio

El modelo de negocio al estar relacionado directamente con la música y ferias tiene un gran soporte de la radio como medio de publicidad tradicional. Puesto que la música será el vínculo que los una y permita captar la atención del segmento de mercado.

La estrategia es utilizar aquellas radios más populares y de menor precio respecto al servicio de publicidad. De acuerdo con las estadísticas los precios varían de acuerdo con la radio, programa y horario. Para este modelo de negocio se optará por escoger entre radios que cubren Lima como: Moda, La Zona, Onda Zero entre otras, cuyos precios varían entre S/. 6.00 y S/. 10.00 por segundo.

Las estadísticas indican que diez son las emisoras de mayor sintonía en Lima y con una audiencia entre 18 a 35 años. Lo que resulta favorable ya que la segmentación por edad con la predisposición a utilizar esta solución también se encuentra en este rango de edad. A continuación se describen las emisoras líderes de Perú en la Tabla 7.13.

Tabla 7.13. Emisoras líderes de Perú

EMISORA	GÉNERO	RANKING	AUDIENCIA
Moda	Urbano	2	De los 11 a 17 y 18 a 35 años (Generación Z y Millennial)
La Zona	Variado	8	De los 11 a 17 y 18 a 35 años (Generación Z y Millennial)
Onda Cero	Variado	10	De los 11 a 17 y 18 a 35 años (Generación Z y Millennial)

Fuente: (La República, 2020).

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se mencionó, las edades favorecen al público objetivo al que se quiere llegar por este medio; sin embargo, el género musical juega un rol significativo, por ello de las tres emisoras se decidirá realizar la publicidad con las radios “Moda” y “La Zona”, ya que están mejor posicionadas en el ranking top 10 de emisoras.

7.6.1.3 Activaciones

La siguiente estrategia es lograr que la marca se asocie al estilo de vida de los clientes del mercado meta. Es decir, lograr ganar presencia en ferias y conciertos y llamar la atención por la propuesta de valor de agilizar las compras dentro de estos eventos.

El gran diferencial de este medio publicitario será el de ofrecer en vivo la experiencia a los clientes a través de un touch screen que las anfitrionas harán uso para promocionar los beneficios que la plataforma Easy Ranty ofrece respecto a la agilización de sus compras, la geolocalización de eventos, la distribución de puestos de venta y otros beneficios como la devolución de dinero por canjes no realizados.

Además, toda esta experiencia estará acompañada de juegos, recompensas y ofertas para ser canjeadas en los stands de estos eventos. Para más detalles ver Anexo XLIIIV. A continuación, se describe en la Tabla 7.14. la inversión en publicidad por canal tradicional.

Tabla 7.14. Inversión en publicidad por canal tradicional

PRESUPUESTO	MEDIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Canal Tradicional	Radio	S/311,040	S/311,040	S/311,040	S/388,800	S/388,800
	Activaciones	S/60,860	S/85,920	S/89,500	S/89,500	S/89,500
	Sub-Total:	S/371,900	S/396,960	S/400,540	S/478,300	S/478,300

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 7.15. se describe la inversión total en publicidad.

Tabla 7.15. Inversión total en publicidad

CANAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Digital	S/61,758	S/67,671	S/73,706	S/79,638	S/85,370
Tradicional	S/371,900	S/396,960	S/400,540	S/478,300	S/478,300
Total:	S/433,658	S/464,631	S/474,246	S/557,938	S/563,670

Elaboración: Autores de la tesis.

7.6.2 Respecto a los concesionarios de ferias y conciertos

7.6.2.1 Ventas personales

Como se ha mencionado, las ventas personales son importantes porque permitirán establecer una relación directa con los concesionarios de ferias y conciertos que requieran afiliarse al servicio de Easy Ranty.

Por ello se dispondrá del servicio de dos vendedores que ayuden a generar ventas directas a través de presentaciones presenciales o virtuales donde se expongan los beneficios del servicio a ofrecer respecto a las necesidades de los concesionarios.

A continuación, se describe la inversión total en publicidad en la Tabla 7.16.

Tabla 7.16. Inversión total en publicidad

VENTAS PERSONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total por servicio por vendedores:	S/24.000	S/36.000	S/36.000	S/36.000	S/36.000

Elaboración: Autores de la tesis.

7.7 Conclusiones

- Si se requiere captar la atención y generar interés del público objetivo al que se quiere ofrecer este servicio, se tiene que elaborar estrategias de marketing que permitan que la propuesta de valor del modelo de negocio llegue a los clientes a través del mix de marketing y se pueda satisfacer las expectativas de ellos.
- Una buena gestión de marca permitirá hacer una diferencia relevante ante futuros competidores y/o canales tradicionales de compra, por ello se apuesta por una estrategia de posicionamiento de marca en base a los beneficios.
- Como estrategia de promoción primero es relevante conocer el viaje del consumidor o “consumer decision journey”, es decir conocer las emociones y pensamientos de los clientes en cada zona de contacto y así entender el criterio de toma de decisiones por su parte para satisfacer sus necesidades.
- La publicidad de tipo informativa, persuasiva y de recordatorio serán determinantes para una estrategia de poder comunicar el valor de la marca Easy Ranty a consumidores y concesionarios.
- Se concluye con la premisa que para poder crecer y mantenerse en el mercado se debe ser claros con la difusión de la propuesta de valor y seguir llegando a los clientes con los medios que se encuentren o se usen más por el público objetivo.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

8.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo especificar y detallar los principales procesos del servicio a ofrecer por el modelo de negocio e implementarlo. A continuación, se describirá el proceso desde el lugar donde se ejecutarán las operaciones, los procesos que forman parte del modelo de negocio, los procesos de gestión operativa y sus respectivos KPIS. Por último se desarrollará una conclusión.

8.2 Objetivos

- Definir los frentes de acceso y gestión a la plataforma para utilizar al servicio.
- Definir y establecer pruebas del servicio en campo.
- Definir el centro de operaciones y detallar el mismo.
- Definir los procesos que son parte del modelo de negocio.
- Definir los procesos de gestión operativa que soportarán las operaciones diarias.
- Establecer KPIs que ayudarán a monitorear los procesos del negocio.

8.3 Etapa pre-operativa

8.3.1 Descripción técnica del servicio

El servicio se define como una plataforma de intermediación tecnológica que comprende un conjunto de módulos que se presentan como una aplicación web progresiva que puede ser anclada con un acceso directo a un dispositivo móvil, logrando así tener las mismas características de una aplicación nativa. Los costos necesarios para el desarrollo y gestión de esta plataforma se encontrarán detallados en el plan tecnológico.

8.3.2 Frentes de acceso a la plataforma

El servicio estará disponible como aplicación web progresiva y mediante ésta los consumidores tendrán acceso a un catálogo de productos ofrecidos en la feria o concierto en el que se encuentren y podrán realizar la compra de éstos utilizando pagos de medios electrónicos.

Esta aplicación web tendrá un diseño amigable orientado a facilitar la interacción de los usuarios con la misma, disminuyendo las probabilidades de descarte de la compra por poca facilidad de uso. A continuación, se describen los frentes de acceso a la plataforma.

8.3.2.1 Aplicación web progresiva dirigida a los consumidores

a. Compatibilidad con navegadores

El servicio estará disponible como aplicación web progresiva el cual es soportado por los navegadores de mayor uso tales como Google Chrome, Firefox y Safari además de últimos navegadores de Microsoft. Contará con un interfaz de fácil uso y será responsive; es decir, se adaptará a la pantalla del dispositivo móvil desde donde se visualice.

b. Registro de usuario

El registro de usuario es obligatorio para tener acceso al servicio. Para el registro es necesario solo información de identificación tal como el nombre, apellido, correo electrónico y por último la contraseña para poder autenticarse. La información necesaria para la autenticación será el correo electrónico y la contraseña; así mismo se otorgará la posibilidad de autenticarse usando cuentas de Google, Facebook o Twitter.

c. Listado de ferias o conciertos disponibles

El usuario después del registro tendrá acceso a una página con el listado de ferias o conciertos disponibles, agrupados en las siguientes categorías: cercanos, visita frecuente, recomendados.

d. Geolocalización de ferias o conciertos disponible

El usuario visualizará un mapa donde encontrará las ferias o conciertos disponibles en ese momento. Al escoger una feria o concierto de interés le mostrará la ruta a seguir para poder llegar al mismo.

e. Listado y compra de productos

El usuario al escoger una feria o concierto tendrá acceso al catálogo de productos disponibles para poder adquirirlos, así mismo desde esta pantalla podrá escoger el producto y solicitar la cantidad del mismo que desea adquirir, y por último realizará la compra del mismo, usando un medio electrónico de pago.

f. Distribución de stands

El usuario podrá tener acceso al mapa de stands y distribución de la feria o concierto con todos los servicios que puedan brindar aparte de la adquisición de productos. Así mismo al seleccionar un stand puede ver el listado de productos que se ofrecen en el mismo.

g. Notificación para recojo de producto

El usuario será notificado a través de la aplicación indicando si el producto solicitado ya se encuentra listo para su recojo. La notificación además contará con información gráfica del stand donde tendrá que acercarse para realizar el canje.

h. Despacho de productos

El usuario tendrá acceso a las compras pendientes de recojo; así mismo cada compra mostrará un código QR que será presentado al personal encargado de despacho, el mismo que validará y obtendrá el detalle de la compra entregando el producto posteriormente al consumidor final.

i. Cancelación de compra

El usuario desde la pantalla de compras pendientes de recojo tendrá la posibilidad de cancelar la compra si por algún motivo no desea más el producto; esto se realizará a través de un botón de acción y posteriormente, el monto consumido será extornado desde su cuenta. Esta característica es implementada por la pasarela de pagos asociada.

j. Compatibilidad con dispositivos móviles

El servicio estará disponible como aplicación web progresiva el cual es soportado por dispositivos móviles con los siguientes sistemas operativos: Android, IOS.

8.3.2.2 Aplicación web progresiva dirigida a los concesionarios

a. Compatibilidad con navegadores

El servicio dirigido a los concesionarios estará disponible como aplicación web progresiva el cual es soportado por los navegadores de mayor uso tales como Google Chrome, Firefox y Safari además de últimos navegadores de microsoft. Contará con un interfaz de fácil uso y será responsive; es decir, se adaptará a la pantalla del dispositivo móvil desde donde se visualice.

b. Autenticación de usuario

El concesionario podrá acceder al servicio ingresando el usuario y contraseña que se le proporcionará; no existirán medios alternativos de autenticación; es decir, no se podrá autenticar usando cuentas de Google, Facebook o Twitter.

c. Despacho de producto

El concesionario podrá acceder a usar la cámara de su dispositivo móvil para el escaneo del código QR mostrado por el comprador. Una vez escaneado y validado podrá visualizar el detalle del pedido para su posterior despacho.

d. Listado de compras pendientes de recojo

El concesionario podrá acceder a un listado de compras pendientes de recojo y el detalle de los mismos, con el propósito de ir preparando stock en su stand o ir alistando el producto para agilizar el proceso de despacho.

e. Notificación para recojo de producto

El concesionario podrá notificar al consumidor para el recojo del producto seleccionando una de las compras pendientes de recojo y posteriormente seleccionando un botón de acción para la notificación, la cual llegará al consumidor a través de la aplicación y el correo que tiene registrado.

f. Listado de compras despachadas

El concesionario podrá acceder a un listado de compras despachadas para una posterior explotación de información.

g. **Compatibilidad con dispositivos móviles**

El servicio estará disponible como aplicación web progresiva el cual es soportado por dispositivos móviles con los siguientes sistemas operativos: Android, IOS.

8.3.3 *Pruebas piloto del servicio*

Las pruebas piloto del servicio están definidas como un conjunto de actividades que se realizarán previo a la salida en vivo del servicio con la finalidad de recibir retroalimentación, tanto de los usuarios que interactúen con el servicio como información de rendimiento obtenido desde las aplicaciones de monitoreo de base de datos y de servidor de aplicaciones que el proveedor de servicios en la nube brinde.

Las acciones operativas durante esta etapa estarán lideradas por el coordinador del área de marketing y el coordinador de tecnología de la información.

Las actividades de las pruebas piloto se realizarán en asociación con empresarios a los cuales se brindará el servicio en la feria o concierto que ellos soliciten sin costo alguno, salvo el porcentaje que deben pagar por el uso de la pasarela de pagos; esto con el fin de evaluar la performance del servicio y el grado de satisfacción de los compradores, además de realizar los ajustes necesarios en la solución.

Al término de las pruebas piloto se procederá a realizar el lanzamiento oficial en coordinación con el área de marketing. El tiempo estimado para estas pruebas piloto será de un mes.

8.3.4 *Ubicación del centro de operaciones*

No se contará con un lugar físico de operaciones. En caso se necesite realizar reuniones con proveedores, clientes o reuniones de coordinación se realizarán en oficinas coworking que provean de las facilidades de comunicación y mobiliarias para poder llevar a cabo las juntas.

8.4 Etapa operativa

8.4.1 Flujos del proceso de servicio

En la siguiente sección se especifican y detallan los procesos principales del modelo de negocio; éstos permitirán tener una visión general de todo lo que involucra el negocio.

Los flujos de proceso muestran la interacción entre los usuarios (consumidores, concesionarios) con la aplicación web.

8.4.1.1 Proceso de registro de consumidores

Este proceso contempla el registro de los consumidores cuando acceden por primera vez a la plataforma. En este proceso el consumidor tendrá la posibilidad de darse de alta usando botones de acción para autenticarse usando cuentas existentes de Google, Facebook o Twitter de forma alternativa, si no tienen cuentas en estas redes; seguirán un registro tradicional en el que ingresarán información básica: nombres apellidos, además del correo y contraseña y un paso adicional en el que tendrán que confirmar el alta al servicio desde un email enviado al correo ingresado por ellos.

Cualquiera sea el medio utilizado para el registro, los usuarios deberán aceptar los términos y condiciones del uso del servicio, con lo que tendrán acceso pleno a las funcionalidades del servicio.

8.4.1.2 Proceso de compra de productos

Este proceso contempla la compra de productos dentro de una feria o concierto haciendo uso de la plataforma.

El consumidor selecciona la feria o concierto en el que se encuentra en ese momento; la plataforma mostrará la lista de concesionarios y una descripción de los productos que ofrecen.

A continuación, el consumidor seleccionará el concesionario de su preferencia y podrá visualizar su catálogo de productos, el consumidor procederá a seleccionar los productos de su interés y las cantidades deseadas; una vez realizado el consumidor ejecutará un botón de acción para realizar la compra de los mismos y la plataforma solicitará la información del medio de pago, el consumidor ingresará la información la cual será validada y procesada por la pasarela de pagos y; por último la plataforma mostrará la conformidad de compra y así mismo asignará un código QR para su posterior canje.

8.4.1.3 Proceso de despacho de productos

Este proceso contempla el despacho de productos dentro de una feria o concierto haciendo uso de la plataforma.

El consumidor recibirá una notificación para el recojo de producto y se le comunicará el stand al que se debe de dirigir para recoger el mismo; el consumidor se acercará al lugar y mostrará al despachador el código QR asociado a la compra; el despachador procederá a escanear el código QR validando el mismo y completando el proceso de despacho automáticamente; el código QR será invalidado por la plataforma; una vez realizado esto el despachador entregará el producto al consumidor.

8.4.1.4 Proceso de anulación de compra

Este proceso contempla la anulación de la compra de productos dentro de una feria o concierto haciendo uso de la plataforma.

Si tras la compra el consumidor por diferentes motivos no desea ejecutar el canje del producto tiene la opción de solicitar la devolución de dinero mediante un extorno, por lo que el consumidor ingresará a la plataforma y solicitará listar las compras pendientes de canje; seleccionará una compra y ejecutará el botón de acción para la devolución de dinero. Al haberse ejecutado esto, la pasarela de pagos procederá a extornar la operación y la plataforma invalidará el código QR de compra.

8.4.2 Zonas y horarios de atención

El presente plan de negocios está planeado para atender ferias o conciertos que se den dentro de Lima Metropolitana.

La plataforma estará disponible para los consumidores durante el horario de atención de las ferias o conciertos asociada a la misma, y en el caso de los concesionarios; éstos tendrán acceso a la plataforma sin ninguna restricción durante las 24 horas.

8.4.3 Política de pagos a concesionarios

El modelo de negocio propuesto contempla el cobro de una comisión por venta realizada a los concesionarios, a su vez de un cobro de comisión a los consumidores. Por lo que es necesario que los pagos de los consumidores se depositen en primera instancia en una cuenta de la empresa, y después del descuento respectivo, se realice el depósito en las cuentas de los concesionarios asociados a la plataforma.

El monto de las comisiones será para los concesionarios de 4.8% del monto de la venta realizada y en el caso de los compradores se les cobrará un monto de S/ 1.00.

El pago a los concesionarios será dentro de un periodo de 7 días como máximo. Mediante la plataforma, los empresarios tendrán un control detallado de las ventas realizadas y el detalle de las comisiones de las mismas; así como también el monto total comisionado por Easy Ranty.

8.4.4 Gestión legal y contable

La gestión legal será realizada por un abogado contratado a través de recibo por honorarios y los servicios contables a un estudio que serán supervisados por el coordinador de recursos humanos, el mismo que tendrá bajo su responsabilidad la constitución de la empresa, además de las declaraciones de impuestos correspondientes.

8.4.5 *Gestión de recursos humanos*

Los colaboradores son pieza clave para las operaciones del negocio, el equipo de colaboradores necesario se encuentra detallado en el plan de recursos humanos.

8.4.6 *Equipo, materiales infraestructura*

Para el adecuado funcionamiento es necesario contar con equipos tecnológicos tales como laptops, los cuales serán de propiedad de cada uno de los colaboradores. En cuanto a instalaciones físicas éstas serán alquiladas a medida que se necesiten a empresas que provean el servicio de coworking. Los costos relacionados a este apartado de la operación se detallarán en la sección de presupuesto de este capítulo.

8.4.7 *Soporte de la plataforma tecnológica*

El desarrollo e implementación de la plataforma tecnológica será tercerizada como se mencionó en el apartado de gestión de recursos humanos, y dentro del contrato de tercerización se contemplará el soporte del mismo ante posibles incidentes o fallas durante la operación de la plataforma y; el coordinador de TI asumirá la responsabilidad de ser el primer nivel de soporte ante cualquier incidente y si la resolución del incidente no se encuentra dentro de sus capacidades recurrirá a los desarrolladores previamente contratados.

8.4.8 *Proveedores de la plataforma tecnológica*

El desarrollo e implementación de la plataforma tecnológica se delegará en función a un equipo de desarrolladores contratados bajo régimen de recibos por honorarios; la gestión de los mismos será responsabilidad del coordinador de TI.

En el caso de la infraestructura en la nube se ha realizado un benchmarking entre los diferentes proveedores de infraestructura en la nube y se ha optado por microsoft que a través de sus productos Azure alojarán el servidor web de la aplicación; además de la base de datos, la elección de la empresa estuvo a cargo del coordinador de TI, secundado por un estudio previo de juicio de expertos buscando experiencias anteriores con el proveedor elegido.

8.4.9 *Gestión de tecnologías de la información*

La gestión integral de la plataforma tecnológica y definición de la estrategia de crecimiento a nivel funcional y de arquitectura de la misma estará bajo responsabilidad del coordinador de tecnología de información, la gestión tendrá como fin el garantizar la operatividad continua de la plataforma, además del monitoreo constante del flujo de operaciones realizadas en la plataforma. Se procurará mantener la estrategia de TI alineada con la estrategia general de la empresa, procurará también hacer respetar los acuerdos contractuales con los proveedores tanto de infraestructura como de desarrollo de la plataforma y de soporte de la misma.

8.4.10 *Gestión logística*

La gestión logística estará relacionada con la adquisición de útiles de oficina, además de gestionar los contratos con los concesionarios que se asocien a la plataforma, así mismo estará a cargo de vigilar el cumplimiento de los contratos de los proveedores, encontrándose al tanto de los vencimientos y renovaciones.

8.4.11 *Gestión financiera*

La gestión financiera estará bajo responsabilidad del coordinador de tesorería y facturación, esta gestión debe controlar los gastos de la empresa, así como sus ingresos; gestionará los estados financieros además de elaborar los flujos de caja para conocer la viabilidad de la empresa, además de permitir tomar decisiones correctivas en caso las finanzas se desvíen de lo proyectado. La gestión de finanzas también estará a cargo de supervisar las labores del contador contratado bajo el régimen de recibo por honorarios y monitorear semanalmente la adecuada actualización de libros contables. Así mismo tener reuniones periódicas con la gerencia general y el contador para explicar los estados financieros y estados de cuenta.

Además, procurará mantener alineada la estrategia financiera con la estrategia general de la empresa.

8.4.12 Gestión de marketing y ventas

La gestión de marketing se encuentra descrita a detalle en el plan de marketing del capítulo VII del presente documento, en términos generales esta gestión se encontrará bajo responsabilidad del coordinador de marketing, esta gestión debe definir estrategias de marketing, implementarlas y monitorear el resultado de las mismas; así mismo realizar un control de las ventas y definir estrategias para llegar al mayor número de concesionarios dentro de ferias y conciertos.

8.5 KPIs

Los KPIs definidos para el presente modelo de negocio son:

- Número de acuerdos realizados: es el número de acuerdos contractuales con concesionarios de feria o conciertos firmados.
- Número de ventas realizadas: es la cantidad de ventas realizadas usando la plataforma durante un concierto o feria específico.
- Concesionarios fidelizados: es la cantidad de concesionarios que renuevan frecuentemente el acuerdo para cubrir sus ferias o conciertos.
- Consumidores frecuentes: cantidad de consumidores que usan frecuentemente la aplicación mientras asisten a ferias o conciertos asociados a la plataforma.
- Precio justo: es el precio de la comisión para los consumidores con el que se realizan mayores compras usando la plataforma.
- Ratio de éxito de ventas de la plataforma: es el porcentaje de éxito en ventas y despachos cerrados en una feria o concierto en específico.
- Reclamos por falta de disponibilidad de plataforma: es el número de reclamos de concesionarios y consumidores por imposibilidad de uso de la plataforma.
- Cantidad de preguntas de cómo usar la plataforma: es el número de consultas del usuario debido a la dificultad de interacción con la plataforma.

8.6 Presupuesto del plan operativo

En la Tabla 8.1. se describe el presupuesto del plan operativo.

Tabla 8.1. Presupuesto del plan operativo

CONCEPTO	CANTIDAD	MENSUAL
Asesoría legal	1	S/ 1,500.00
Gastos registrales y notariales (reserva de nombre, acta de constitución, patentes y legalizaciones, etc.)	1	S/ 3,500.00
Movilidad y gastos de representación	1	S/ 300.00
Servicio de contabilidad	1	S/ 1,500.00
Alquiler de coworking	1	S/ 2,200.00
Suministros diversos (escritorio e impresiones)	1	S/ 300.00
Alquiler de laptops	5	S/ 300.00

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA

9.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo especificar y detallar los aspectos tecnológicos necesarios para poder implementar y poner en marcha el modelo de negocio propuesto.

El presente plan tecnológico se encontrará alineado al plan estratégico del presente documento. En este plan se definirá desde la arquitectura de software que soportará la plataforma y los recursos necesarios para realizar la implementación del mismo.

También se detallará cómo el software será puesto en marcha sobre una infraestructura en la nube que permitirá ser escalables fácilmente a lo largo del tiempo.

Por último, siendo coherente con el objetivo estratégico: incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores, se proponen los siguientes objetivos para el plan tecnológico que darán soporte al cumplimiento de este.

9.2 Objetivos

- El objetivo principal es dar soporte y garantizar la operatividad tecnológica de la solución tecnológica que soportará el modelo de negocio; logrando así tiempos de respuesta, alta disponibilidad, confiabilidad en las transacciones y seguridad de la información que permitan a los usuarios finales lograr un alto grado de confianza con la solución.
- Implementar y mantener aplicación web progresiva que soporte la ejecución nativa multiplataforma.
- Identificar procesos y herramientas claves para el cumplimiento de los objetivos de operaciones.

9.3 Arquitectura física

La arquitectura física representa los componentes físicos necesarios para garantizar la operatividad de la solución tecnológica y cómo es la interacción entre los mismos. Dentro de la infraestructura propuesta se pueden identificar los siguientes componentes:

9.3.1 Servidor de base de datos

Servidor en el que se encontrará el motor de base de datos de la solución tecnológica y almacenará toda la data generada durante las transacciones realizadas usando la plataforma.

9.3.2 Servidor web

Servidor en el que se encontrará alojada la aplicación web progresiva, esta contendrá todas las interfase y lógica necesaria que garantice el adecuado funcionamiento de los procesos de compra y despacho de productos dentro de una feria o concierto.

9.3.3 Infraestructura cloud

Comprende a la infraestructura donde se encontrarán alojados los servidores (Base de datos, Servicios Web) con herramientas nativas del proveedor de servicios cloud. Entre los servicios que se puede proveer dentro de esta infraestructura está:

- Seguridad.
- Alta disponibilidad.
- Backup de base de datos.
- Estabilidad flexible de las capacidades de los servidores (base de datos, servidor web).
- Uso de recursos dinámicos.

9.3.4 Dispositivos móviles

Los dispositivos móviles serán el medio principal por el que los compradores y concesionarios ubicados dentro de ferias o conciertos accederán a la aplicación web progresiva. Cada uno de ellos tendrá a su disposición una interfaz específica para acceder a la aplicación web progresiva, la cual les brindará la opción de instalarla nativamente en sus dispositivos móviles.

Los dispositivos móviles serán principalmente smartphone que tengan como sistemas operativos Android y IOS con capacidad de conexión 3G y 4G.

9.4 Criterios de selección de proveedor de infraestructura cloud

El escoger como opción de alojamiento de servidores una infraestructura cloud permite que este modelo de negocio tenga a su alcance altos niveles de funcionalidad, contingencia y escalabilidad. Ante la gran oferta de proveedores de este servicio se presenta como siguiente paso evaluar a los mismos con una serie de factores que ayuden a analizar al proveedor y realizar una adecuada elección.

Los factores a evaluar serán los siguientes:

9.4.1 Seguridad

La seguridad de la información es muy importante para el modelo de negocio, así mismo se desea dar garantía del mismo hacia los usuarios de la aplicación web progresiva, por lo que este aspecto tendrá una alta ponderación al momento de la evaluación final.

Según lo especificado en el párrafo anterior, es necesario conocer a detalle las medidas de seguridad ofrecidas por de cada uno de los proveedores de servicios.

9.4.2 Cumplimiento

Al elegir un proveedor de servicios cloud, es importante asegurarse que éste ayude al modelo de negocio a cumplir con los estándares de cumplimiento ofrecidos a los usuarios de la aplicación web progresiva (consumidores, concesionarios), ya sea que uno esté sujeto a un marco de cumplimiento de protección de datos digitales debido a que las transacciones se darán en la infraestructura cloud, y la información de los usuarios será almacenada en una base de datos alojada en la nube.

9.4.3 Arquitectura

Al elegir un proveedor de servicios cloud, debe investigarse si el mismo soporta la arquitectura de la aplicación web progresiva y soporta los componentes desarrollados que garantizan el adecuado funcionamiento de la solución, eso quiere decir que si la aplicación fue desarrollada usando productos y librerías de microsoft, lo ideal sería trabajar con un proveedor que los soporte.

9.4.4 Administración

La facilidad de administración de recursos ofrecidos por el proveedor de servicios cloud es vital, pues el tiempo invertido en el mismo representará costos de hora hombre si no se tiene una interfaz amigable para el uso del encargado de monitorear y administrar la infraestructura cloud.

9.4.5 Niveles de servicio

Los niveles de servicio son una consideración principal cuando se tienen requisitos estrictos en términos de disponibilidad, y de acuerdo a este modelo de negocio ésta debe ser lo más cercana al 100% cuando un concierto o feria asociado se encuentre en operaciones; por lo cual se debe establecer una relación contractual clara con el proveedor de servicios cloud.

9.4.6 Soporte

El soporte es otro parámetro que requiere una cuidadosa consideración. El proveedor de servicios cloud debe estar en la capacidad de brindar ayuda rápida y eficaz en caso existir alguna contingencia durante las operaciones de la aplicación web progresiva; por lo que se debe conseguir información sobre qué nivel y formas de soporte a las que se tendrá acceso y a qué costo adicional.

9.4.7 Costos

Ante similitud de características a nivel de servicios brindados por diferentes proveedores de servicios cloud, se tomará en consideración de elección la diferencia de costo de los servicios.

9.5 Desarrollo de aplicación web progresiva

El proceso de diseño y desarrollo de la aplicación web progresiva se detalla a continuación.

9.5.1 Diseño y prototipado

Como primer paso se debe definir el flujo de navegación de la aplicación web progresiva, además del prototipado de cada una de las interfases con las que interactuará el usuario (consumidor, concesionario). A continuación, éste será el primer bosquejo presentado ante los usuarios para obtener retroalimentación y el proceso de retroalimentación con el usuario se realizará durante todo el proceso.

9.5.2 Desarrollo de backend

Esta fase del desarrollo comprende el desarrollo de servicios web programados con código a ejecutarse del lado del servidor web alojado en la nube, esta capa de código se encargará de contener lógica de negocio además de ser intermediario entre la capa Frontend y la base de datos alojada en la nube.

9.5.3 Desarrollo de frontend

Esta fase comprende el desarrollo de código que se ejecutará en navegadores y de forma nativa en los dispositivos móviles usando el concepto de aplicaciones web progresivas, esta capa de código se encargará de comunicarse con los servicios web expuestos por la capa de Backend.

9.5.4 Desarrollo de landing page

Dominio

El dominio es la base para establecer la marca en internet, así como para generar credibilidad ante clientes potenciales y visitantes del sitio web. Además, este elemento juega un papel muy importante si se decide realizar publicidad en línea o campañas pagadas en buscadores o redes sociales. El precio de dominio anual oscila entre S/ 3.99 a S/ 298.00 (GoDaddy, s.f.).

Certificado de seguridad

Un certificado SSL es un estándar de seguridad web a nivel mundial – y hoy prácticamente una obligación para los dueños de páginas web–, que garantiza la tranquilidad del sitio y de los visitantes, especialmente si los usuarios comparten su dirección, correo electrónico o cualquier otra información personal. El precio del certificado de seguridad anual oscila entre S/ 0.00 a S/ 1,400.00 (Godaddy, s.f.).

Diseño web

El diseño del sitio web es crucial, tanto desde la perspectiva de los usuarios como de los motores de búsqueda. Si en estos momentos no está dentro del presupuesto contratar un diseñador o programador web, o si simplemente se quiere crear la página por cuenta propia, se tiene otra opción como un constructor de sitios web. (Godaddy, s.f.).

Para el presente modelo de negocio se optará por usar un constructor de sitio web, de este modo no se incurrirá en ningún costo. Para más detalle ver la sección de presupuesto.

9.6 Presupuesto del plan tecnológico

La empresa tercerizará el desarrollo de la aplicación web progresiva. Para el caso de los demás recursos, se realizó una evaluación de proveedores que existen en el mercado buscando que los servicios de los mismo ayuden a cumplir con los compromisos de cumplimiento para con los usuarios (consumidores y concesionarios).

En esta sección se detalla el presupuesto para la implementación y el presupuesto mensual necesario por mantenimiento y costos del servicio en la nube. A continuación, se describen los recursos tecnológicos en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1. Recursos tecnológicos

SERVICIOS	ANUAL
Servidor web azure.	\$ 55.00
Servidor de base de datos azure.	\$ 372.00
Costo total mensual.	\$ 427.00
Costo total anual.	\$ 5,124.00

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 9.2. se describe el desarrollo de software.

Tabla 9.2. Desarrollo de software

RUBRO	COSTO MENSUAL
Diseño y prototipado.	S/ 1,000.00
Desarrollo de capa Backend.	S/ 1,500.00
Desarrollo de aplicación web progresiva Frontend.	S/ 1,500.00
Costo mensual de desarrollo de SW.	S/ 4,000.00
Costo total de desarrollo de SW.	S/ 16,000.00

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 9.3. se describe el presupuesto para mantenimiento y continuidad.

Tabla 9.3. Presupuesto para mantenimiento y continuidad

RUBRO	COSTO MENSUAL
Soporte de aplicaciones (bolsa de horas).	S/ 3,000.00

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 9.4. se describe el costo de desarrollo de página web en Perú.

Tabla 9.4. Costo de desarrollo de página web en Perú

REQUISITOS DE UNA PÁGINA WEB	PERIODO DE CAMPAÑA	COSTO ANUAL
1.Dominio	Anual	S/. 298.00
2.Certificado de seguridad	Anual	S/. 1,400.00
3.Diseño web y mantenimiento	Anual	S/6,000.00
	Total:	S/. 7,698.00

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es muy importante dentro de una empresa porque de esta depende el compromiso de cada empleado frente al empleador.

Para lograr el éxito dentro de una organización, el área de recursos humanos debe ser responsable del logro de los objetivos y metas trazadas, definiendo políticas de gestión humana que permita fortalecer el clima laboral y el compromiso de los colaboradores; brindándoles a la vez capacitación y herramientas para su desarrollo y logro.

10.1 Filosofía y valores de la empresa

La filosofía empresarial encierra algunos elementos que permiten al colaborador identificarse con la empresa, logrando así el desarrollo de un núcleo de trabajo organizacional capaz de identificar todas las partes integrantes de la organización.

La empresa tiene como valores principales: (i) Orientación al cliente; (ii) Innovación; (iii) Transparencia; (iv) Disponibilidad al cambio e (v) Integridad.

10.2 Estructura de la empresa

10.2.1 Diseño organizacional

La estructura organizacional de Easy Ranty permite visualizar cómo su recurso humano encaja dentro las áreas propuestas, especificando los cargos asignados y la jerarquía en cada uno de ellos. En cuanto a los tipos de estructura organizacional que Henry Mintzberg hace mención respecto a cómo los trabajadores son agrupados a la organización; se determinó que la estructura organizativa de Easy Ranty corresponde a más de una configuración de su modelo planteado; es decir, el negocio presentará una agrupación “simple o empresarial” debido a que tendrá una organización sencilla, flexible y horizontal en la que los miembros fundadores serán los responsables de las áreas claves en la operación y serán los responsables de las decisiones estratégicas.

Sin embargo, la organización del negocio también encaja como estructura de tipo “Innovadora o adhocracia” debido a que Easy Ranty será una organización con estructura simple capaz de adaptarse a los cambios que se den en el entorno que se desenvuelve, esto se sustenta porque va a poseer dos clientes: los concesionarios de ferias y conciertos y los consumidores, además que hará uso de la tecnología para cumplir con la propuesta de valor para ambos.

10.2.2 Forma societaria de la empresa

Al considerar el tamaño y propósito del negocio, se define que la forma societaria a elegir será la de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), cuyos accionistas es una sociedad de bienes separados, con conocimientos tecnológicos y de ferias y conciertos. Esto se sustenta puesto que no es necesario tener acciones inscritas en el Registro Público y porque no existe un mínimo de capital social requerido.

A continuación en la Tabla 10.1. se presenta la descripción del tipo de la empresa desde el enfoque de su forma societaria.

Tabla 10.1. Descripción del tipo de empresa

Nombre de la sociedad	Easy Ranty S.A.C.
Capital social	Aporte de accionistas
Número de socios	Dos
Forma societaria	Sociedad Anónima Cerrada
Tipo de sociedad	Persona Jurídica
Órganos	Junta general de accionistas y gerencia
Domicilio	Ciudad de Lima, Perú
Duración	Indefinida

Elaboración: Autores de la tesis.

10.2.3 Régimen laboral de la empresa

Establecido en base a sus niveles de ventas anuales, Easy Ranty se acoge al Régimen General, estableciendo sus ventas anuales netas superiores a 1700 UIT, realizando pagos a cuenta de Impuesto a la Renta de manera mensual, una declaración jurada anual para determinar el Impuesto a la Renta del año y el pago de IGV.

Los trabajadores se encontrarán en el Régimen Laboral General obteniendo todos sus beneficios sociales de Ley.

Asimismo, este Régimen contempla los siguientes derechos laborales para sus colaboradores. En la Tabla 10.2. se describen los beneficios laborales para trabajadores del régimen laboral general.

Tabla 10.2. Beneficios laborales para trabajadores de régimen laboral general

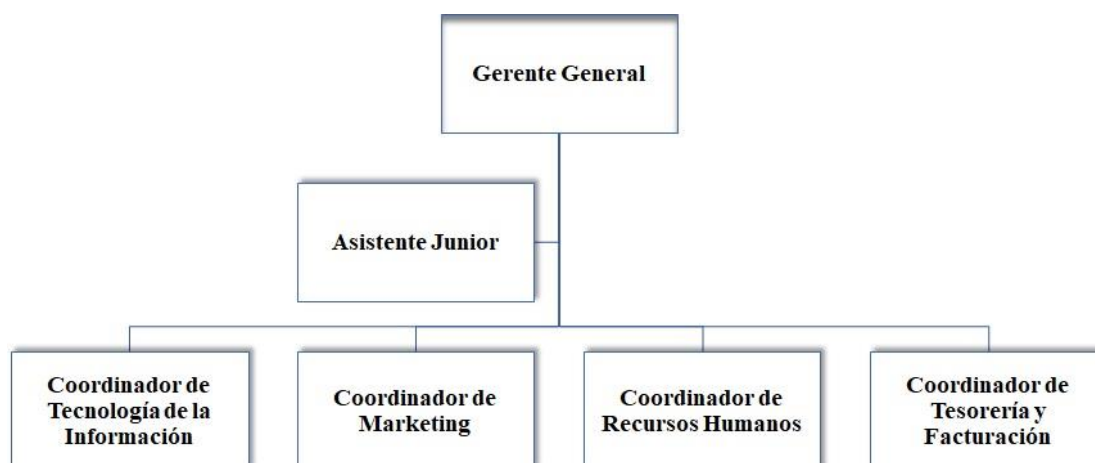
BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN
VACACIONES	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días.
JORNADA NOCTURNA (Entre las 10:00 p.m. a 6:00 a.m.)	Su remuneración no puede ser inferior a la remuneración mínima vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta
COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
GRATIFICACIONES	Se otorga dos veces al año, una por fiesta patrias y otra por navidad, en razón a una remuneración completa por cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.
SEGURO DE SALUD	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.
INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO ARBITRARIO	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.
ASIGNACIÓN FAMILIAR	10% de la remuneración mínima vital, tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que su hijo al cumplir la mayoría de edad este cursando estudios superiores.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

10.2.4 Organigrama

Se han establecido puestos de trabajo con personal altamente calificado donde sean capaces de realizar tareas múltiples y afrontar retos en periodos cortos. En la Figura 10.1. se describe el organigrama de la empresa.

Figura 10.1. Organigrama de la empresa



Elaboración: Autores de la tesis.

10.2.5 Perfil de competencias

Dentro de Easy Ranty se han definido cuatro competencias que sirven para valorizar de forma integral los valores de sus trabajadores respecto a sus conocimientos, habilidades y actitudes. El nivel de competencias se aplica a nivel profesional. A continuación se describe las competencias de nivel profesional en la Tabla 10.3.

Tabla 10.3. Competencias de nivel profesional

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a Resultados.	Capacidad de dirigir todos los actos de una empresa de forma inmediata con sentido de urgencia cuando se requieran tomar decisiones que impliquen las necesidades del cliente, cumpliendo así los objetivos de la empresa.	A: Fomenta tener claro los objetivos de la empresa para llevar a cabo la orientación a resultados.
		B: Busca la mejora de la perseverancia y disciplina del día a día y el cuidado de las ideas fijadas.
		C: Evalúa la conexión entre resultados obtenidos y recursos utilizados al momento de implementar un sistema de orientación a resultados.
		D: Busca ofrecer calidad de servicio, diseñando y ofreciendo mejor servicio al cliente.
Orientación al Servicio del Cliente.	Capacidad de identificar de forma previa las necesidades del cliente buscando ofrecer un buen servicio que supere sus expectativas.	A: Tiene como prioridad al cliente, buscando una estrategia orientada hacia él, proveniente de la dirección organizacional y sus integrantes; de tal forma que llega a ser parte de la cultura organizacional de la empresa.
		B: Promueve la medición y control de cada aspecto referente a la experiencia del cliente, analizando el impacto de la evolución del negocio.
		C: Conoce al cliente detectando las necesidades y prioridades de los mismos y así poder ofrecerles una mejor satisfacción.
		D: Incorpora una estrategia de comunicación con el cliente donde sientan que la empresa se preocupa en satisfacer sus necesidades.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de reunir a un grupo de personas con capacidades similares, ideas y destrezas; con la finalidad de lograr tareas de forma rápida para la obtención de resultados.	A: Impulsa un trabajo multidisciplinario, fomentando la responsabilidad y capacidad de respuesta al cambio.
		B: Empodera a cada uno de los miembros y elimina los obstáculos que puedan impedir realizar las tareas de forma adecuada.
		C: Crea sinergia teniendo como gran impacto alcanzar más logros y objetivos de forma conjunta.
		D: Promueve que las estructuras de trabajo sean más flexibles y con menor jerarquía, respetando criterios dispares y diversas opiniones del equipo.
Creatividad e Innovación.	Capacidad de crear y convertir nuevas ideas dando como resultado cambios dentro de la organización para lograr una mayor satisfacción a sus clientes.	A: Propone retos fomentando una participación activa de manera autónoma.
		B: Desarrolla alternativas tecnológicas que complementa el servicio que se viene prestando.
		C: Propone acciones para solucionar obstáculos permitiendo el logro de metas trazadas.
		D: Brinda soluciones alternativas a problemas específicos.

Elaboración: Autores de la tesis.

10.2.6 Análisis de puestos de trabajo

Es importante mencionar que el coordinador de tecnología de información es la persona que motive al resto del personal respecto a temas de innovación y mejora continua. La descripción del perfil de los puestos de trabajo que requiere la empresa se menciona a continuación.

Las funciones de los integrantes de la organización son las siguientes:

- Junta de accionistas: integra a los accionistas del capital inicial y beneficiarios de las utilidades del negocio que tienen como competencia principal aprobar los estados financieros y nombrar al gerente general.
- Gerente General: es la persona encargada en dirigir el plan estratégico que debe seguir la empresa para el logro de sus objetivos y representarla.
- Asistente Junior: encargado de atender a los clientes, realizando seguimiento de pedidos y es el soporte del gerente general.
- Coordinador de tecnología de información: tiene como principal función velar por la gestión de proyectos propuestos.
- Coordinador de marketing: es el encargado de controlar y coordinar campañas publicitarias, brindando estrategias para el crecimiento del mercado objetivo. Velar por el cumplimiento de las metas interpuestas a los vendedores.
- Coordinador de recursos humanos: se encarga de velar por el bienestar de los colaboradores dentro y fuera de la organización, haciendo cumplir sus derechos y obligaciones.
- Coordinador de tesorería y facturación: es la persona que se encarga de velar por el dinero de la empresa en base a todas las demás áreas que la constituyen.

10.2.7 Remuneraciones de los colaboradores

Es importante señalar que las remuneraciones se basan a un aproximado del rango de sueldos del mercado.

- Se ha llegado a un acuerdo entre los integrantes de la startups que, durante la etapa pre operativa que son los primeros cuatro meses de iniciarse la empresa; solo recibe remuneración el coordinador de tecnología de información.
- Se ha realizado el cálculo de remuneraciones en dos etapas del proyecto: etapa pre operativa y etapa operativa. A continuación, en la Tabla 10.4. se describe el esquema de remuneraciones en etapa pre operativo.

Tabla 10.4. Esquema de remuneraciones – Etapa pre operativa

Puesto	Jefe Inmediato	Vínculo Laboral	Cantidad	Sueldo S/	ESSALUD S/	Gratificación S/	Seguro Vida Ley S/	Vacaciones S/	CTS S/	Costo laboral mensual S/
Coordinador de TI	Directorio	Contrato – Planilla	1	2,500.00	225.00	454.17	5.00	208.33	243.06	3,635.56

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 10.5. se describe el esquema de remuneraciones en etapa operativa.

Tabla 10.5. Esquema de remuneraciones – Etapa operativa

Puesto	Jefe Inmediato	Vínculo Laboral	Cantidad	Sueldo S/	ESSALUD S/	Gratificación S/	Seguro Vida Ley S/	Vacaciones S/	CTS S/	Costo laboral mensual S/
Gerente General	Directorio	Contrato – Planilla	1	7,000.00	630.00	1,271.67	5.00	583.33	680.56	10,170.56
Asistente Junior	Gerente General	Contrato – Planilla	1	1,500.00	135.00	272.50	5.00	125.00	145.83	2,183.33
Coordinador de TI	Gerente General	Contrato – Planilla	1	2,500.00	225.00	454.17	5.00	208.33	243.06	3,635.56
Coordinador de marketing	Gerente General	Contrato – Planilla	1	2,500.00	225.00	454.17	5.00	208.33	243.06	3,635.56
Coordinador de recursos humanos	Gerente General	Contrato – Planilla	1	2,500.00	225.00	454.17	5.00	208.33	243.06	3,635.56
Coordinador de tesorería y facturación	Gerente General	Contrato – Planilla	1	2,500.00	225.00	454.17	5.00	208.33	243.06	3,635.56

Elaboración: Autores de la tesis.

10.3 Reclutamiento y selección de personal

10.3.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal lo manejará el coordinador de recursos Humanos.

Para la atracción de candidatos, la empresa optará por el uso de fuentes de reclutamiento externas tales como:

- Medios virtuales: uso de páginas de ofertas laborales y redes sociales laborales.
- Las personas: se solicitará a los coordinadores principales CVs referidos para cubrir las posiciones de asistentes y vendedores.

Dentro de la convocatoria se mostrará principalmente la descripción y especificación del puesto y sus beneficios.

10.3.2 Selección

Por medio de este proceso se evaluará el perfil de competencias solicitado en el reclutamiento. Aquellos que cumplan con el perfil requerido serán citados por el coordinador de recursos humanos, el cual evaluará la experiencia profesional y las habilidades blandas requeridas para el puesto laboral.

Terminada la entrevista, el coordinador de recursos humanos seleccionará a la persona más idónea para que desempeñe el cargo solicitado y proceda con su contratación.

10.4 Proceso de formación

10.4.1 Integración de los nuevos colaboradores

Los nuevos integrantes tendrán un curso de inducción dentro de los dos primeros días laborables. Se les informará respecto a la empresa y funciones. Con esta información se desea lograr que el trabajador nuevo se familiarice con la cultura organizacional de la empresa y responsabilidades de su cargo dentro de la misma.

En la Tabla 10.6. se describe el programa de inducción.

Tabla 10.6. Programa de inducción

TEMA DE INDUCCIÓN	RESPONSABLE	DÍA
Plan estratégico empresarial.	Gerente general.	1
Organización empresarial.	Gerente general.	1
Indicadores de resultados.	Coordinador de tesorería y facturación.	1
Seguridad empresarial.	Coordinador de RRHH.	2
Administración y marketing.	Coordinador de marketing.	2
Infraestructura y TI empresarial.	Coordinador de TI.	2

Elaboración: Autores de la tesis.

10.4.2 Evaluación de desempeño

Este punto es importante mencionar porque permite identificar las competencias de los colaboradores, saber cuáles potenciar y mejorar. Con esto se puede identificar las áreas que tengan debilidades.

Easy Ranty al ser una organización pequeña y plana a nivel de jerarquías, se aplicará una evaluación de 180 grados evaluando desempeños entre colegas y coordinadores. Esta evaluación se realizará de forma semestral (enero y julio).

Los responsables de esta evaluación serán el gerente general y el coordinador de recursos humanos.

10.4.3 Actividades internas

Se desarrollan las siguientes actividades al año: fiestas patrias, aniversario de la empresa, onomásticos de los trabajadores, celebración por día del trabajo y fin de año.

10.4.4 Códigos internos

Se promueven los siguientes códigos internos:

- Código de conducta empresarial: donde se exponen una serie de principios a seguir dentro de la organización.

- Código de ética: con la finalidad de combatir la corrupción frente a clientes o usuarios finales (organizador de ferias y conciertos).

10.5 Presupuesto del plan de recursos humanos

Dentro del plan de recursos humanos, en la Tabla 10.7. se describe el pago anual de personal.

Tabla 10.7. Pago anual de personal

PUESTO	TOTAL S/
Gerente general	122,047.00
Asistente junior	26,200.00
Coordinador de TI	43,627.00
Coordinador de marketing	43,627.00
Coordinador de recursos humanos	43,627.00
Coordinador de tesorería y facturación	43,627.00
TOTAL	322,753.00

Elaboración: Autores de la tesis.

10.6 Retención de personal

La retención de personal es una forma de mantener una empresa en competitividad dentro del mercado. Es por ello que la empresa busca retener a su personal altamente calificado aplicando las siguientes estrategias de retención:

- Se realizará un incremento salarial de un 5% con respecto al sueldo del año anterior.
- Impulsando a sus trabajadores mediante capacitaciones para ellos y familiares directos y brindarles nuevos retos profesionales.
- Detectar y analizar cualquier tipo de obstáculo que genere una baja de rendimiento del personal, pudiendo ser por temas laborales o personales.
- Darle la oportunidad de tener una alternativa profesional donde pueda conocer más de otras áreas y brindar alternativas de soluciones.
- Desarrollar programas a beneficios del trabajador generando un vínculo de confianza entre el colaborador y la empresa, cubriendo la necesidad de pertenencia y seguridad en su puesto laboral.

10.7 KPIs de recursos humanos

El gerente general realizará la medición de los KPIs por motivo que la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos.

10.8 Conclusiones

- En toda organización empresarial es de vital importancia seguir estándares que permitan el logro de objetivos a corto y largo plazo.
- El nivel de competencias aporta ventajas importantes sobre el desarrollo y concientización de equipos, logrando una comunicación común dentro de la organización.
- La evaluación de desempeño ayuda con el cumplimiento esperado por cada integrante de la organización, por ello es importante detectar las posibilidades de mejora realizando feedback o retiros justificados por el parte del empleador.
- El presupuesto de recursos humanos se basa en el pago de sueldos de un trabajador fijo, el cual asciende a S/ 229,711.00 calculados en el primer año.

CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO

11.1 Introducción

A través del plan financiero se determina si el modelo de negocio es económico y financieramente viable. De los planes descritos en los capítulos previos se utiliza la información cuantitativa de los costos que se estima incurrir, así como la demanda esperada que permita cubrir la inversión y beneficios esperados por los inversores para poner en marcha el modelo de negocio propuesto.

11.2 Supuestos al modelo

Para la proyección de los flujos netos se ha empleado los siguientes supuestos:

- Los importes son tratados a moneda local, es decir en soles (S/), por el cual cualquier pago en dólares se convertirá al tipo de cambio estimado (dólares americanos / soles). Conforme a los tipos de cambio desde el año 2010 al 2019 y sus variaciones (Anexo XXXV y XXXVI), se ha derivado las variaciones anuales proyectadas para los siguientes 5 años. En la Tabla 11.1. se describe las variaciones proyectadas para los siguientes 5 años. Dichas variaciones anuales proyectadas se han sumado año tras año al tipo de cambio estimado al iniciar: S/ 3.341, obedeciendo al rango mínimo y máximo de tipo de cambio histórico de los últimos 19 años.

Tabla 11.1. Variaciones proyectadas para los siguientes 5 años

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Variación	0.090	0.050	0.049	0.038	0.025

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 11.2. se describe los tipos de cambio proyectados para los siguientes 5 años.

Tabla 11.2. Tipos de cambio proyectados para los siguientes 5 años

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Tipo de cambio	3.431	3.481	3.530	3.568	3.593

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 11.3. se describe los mínimos y máximos del tipo de cambio en los últimos 19 años.

Tabla 11.3. Mínimos y máximos del tipo de cambio en los últimos 19 años

	COMPRA	VENTA
Máxima	3.643	3.644
Mínima	2.549	2.551

Elaboración: Autores de la tesis.

- Se ha estimado el horizonte de evaluación de 5 años. Luego de ese periodo es incierto el aseguramiento de los beneficios debido a mayores potenciales imitadores del negocio y otros aplicativos. En los primeros 4 meses se desarrollará el aplicativo y todas sus funcionalidades. En los siguientes 2 meses se ofrecerá al mercado según los planes de marketing. A mediados del primer años se organizará el equipo restante.
- Para fines tributarios y conforme al primer año, la renta neta anual proyectada superará a las 15 UIT (S/. 64,500 aplicando la UIT del año 2020); en consecuencia, el acogimiento sería al Régimen General de la Renta considerando que la tasa impositiva no sufrirá cambios que afecte a la actual (29.5% según el año 2020).
- Para fines laborales, el volumen de ventas anuales proyectado podría superar a las 1,700 UIT (S/. 7'310,000 aplicando la UIT del año 2020); en consecuencia, los costos laborales estarían regulados a un Régimen Laboral General.
- La economía peruana sigue creciendo continuamente(El Peruano, 2020). Conforme al año 2019 la economía creció en 2.16% (Gestión, 2019) y se proyecta para el 2020 un crecimiento de 3.2% (El Comercio, 2020).

- Para las proyecciones, los crecimientos se alinearán conforme al crecimiento de la economía peruana.
- Se considera que la tasa del impuesto general a las ventas (IGV) se mantendrá en 18% durante los 5 años del horizonte de evaluación.
- Los indicadores de tendencia inflacionaria se ubicaron dentro del rango meta de 1 a 3% (Gestión, 2020). Para el 2019 la tasa cerró en 1.9% (PerúRetail, 2020). Se considera irrelevante en los precios en los siguientes 5 años.
- El costo de capital económico del modelo para una empresa que no presenta datos históricos (startups) se asume que la rentabilidad sin riesgo está alrededor del 4% y se le debe exigir entre 7,5 y 9,5 veces esa rentabilidad (RocaSalvatella, 2019). Para el presente modelo se asume 7,5 veces de 4%, resultando 30% el costo de capital económico (KOA).
- Se ha considerado el costo de la deuda (KD) para préstamos con garantía hipotecaria para un nivel de endeudamiento entre S/ 350,000 a S/ 400,000 resultando una TCEA del 28.41% debido a que no se cuenta con historial crediticio por ser una empresa nueva. El importe financiado con deuda representa el 50% de la inversión y el capital necesario para operar.
- El 50% es financiado con aporte, pidiéndose una prima adicional por riesgo del 10% a la tasa de la deuda ($K_d = 28.41\%$). El costo del inversionista (KE) resulta 45%.
- Para determinar el crecimiento de asistencia en ferias y conciertos para los siguientes 5 años (Anexo XXXVII), se ha proyectado mediante una ecuación lineal utilizando datos históricos. El crecimiento promedio anual de asistencia a ferias (2015-2019) es de 12.42% y para asistencia en conciertos (2008-2012) de 1.75%.
- Al final del 5to año se espera vender el negocio por 7 veces EBIDTA de dicho periodo.

11.3 Flujos de inversión

Los costos de inversión son todos aquellos desembolsos incurridos que se espera sea recuperado en el largo plazo. Para el presente modelo de negocio será de 5 años.

11.3.1 Costo del intangible

En la Tabla 11.4. se describe la inversión donde se detalla los costos incurridos necesarios y que están asociadas directamente al desarrollo del aplicativo web progresivo. Estos desembolsos incluyen tanto los costos laborales, costos pre operativos y servicios de terceros. Los costos pre operativos son todos aquellos incurridos antes de generar ingresos operativos o hasta antes de poner en condición adecuada el aplicativo web progresivo.

Tabla 11.4. Inversión

CONCEPTOS	CANTIDAD	MESES	IMPORTE S/	INVERSIÓN S/	IGV	TOTAL S/
Coordinador de TI	1	4	3,817	15,269		15,269
Servicios de programación	2	4	2,000	16,000		16,000
Gastos registrales y notariales	1	1	3,500	3,500		3,500
Alquiler de coworking	1	4	2,200	8,800	1,584	10,384
Alquiler de laptops	3	4	300	3,600	648	4,248
Costo del desarrollo APPS (intangible)				47,169	2,232	49,401

Elaboración: Autores de la tesis.

11.3.2 Amortización del intangible

El intangible generado internamente se amortizará en el plazo de 5 años resultando su importe de valor en libros al quinto año en S/ 0.00. Se observa la amortización del intangible en la Tabla 11.5.

Tabla 11.5. Amortización del intangible

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
	MONEDA SOLES				
Amortización del intangible	9,433.87	9,433.87	9,433.87	9,433.87	9,433.87
Valor en libros	37,735.47	28,301.60	18,867.73	9,433.87	-

Elaboración: Autores de la tesis.

11.3.3 Valor de terminación

El modelo de negocio no adquiere activos fijos; sin embargo, tiene como activo principal el desarrollo web progresivo. La tercerización es una estrategia para reducir los costos operativos fijos alineados a los planes de la demanda y evitar tener activos ociosos.

Al quinto año se espera vender el negocio a un valor de 7 veces EBITDA (Anexo XXXIX), generando un valor de terminación de aproximadamente S/ 3, 383,118 (S/ 334,077 x 7 veces).

11.4 Flujos de financiamiento

Para el modelo de negocio se tomará como aporte el 50% de los propios socios (inversores) y el 50% restante a través de una deuda ante una entidad financiera. El costo de la deuda en el escenario probable asciende a un TCEA de 28.41% con un importe financiado de S/ 390,394 (50% de S/ 780,788) mediante crédito hipotecario. El capital de trabajo cubre las necesidades de fondo en S/ 731,387. El monto de la inversión asciende aproximadamente en S/ 49,401. En la Tabla 11.6. se describe el financiamiento.

Tabla 11.6. Financiamiento

	MONEDA SOLES
Inversión	49,401
Capital de trabajo	731,387
Total	780,788

Elaboración: Autores de la tesis.

11.5 Flujos de operación

Una vez terminadas las actividades pre operativas, se estima generar ingresos propios de la operación descontados por sus egresos respectivos.

11.5.1 Ingresos operativos

La metodología para proyectar los ingresos para ferias y conciertos se ha calculado tomando en cuenta el número de ferias y conciertos en Lima Metropolitana, multiplicado por la cuota de participación. De dicho resultado de números de ferias y conciertos en Lima Metropolitana en la que se estima participar se multiplica por el resultado promedio de asistentes por feria y conciertos en Lima Metropolitana, de las cuales se obtiene el número de asistentes promedio en ferias y conciertos que se va a participar en Lima Metropolitana. Dicho número de asistentes es ajustado por aquellos que consumen productos y servicios que tienen el hábito de realizar pagos con aplicativo y están interesados en el presente modelo de negocio que multiplicado por las veces que realizan compras y por su ticket promedio se puede obtener un estimado de los ingresos de caja por comisión fija y variable (Anexo XL).

Respecto a los ingresos por ventas en ferias, se estima para el primer año un ticket promedio de S/ 72.00 y para el segundo año un ticket promedio de S/ 90.00. También se estima 192,020 transacciones para el primer año y para el segundo año 676,466 transacciones (Anexo XL).

Respecto a los ingresos por ventas en conciertos, se estima para el primer año un ticket promedio de S/ 65.00 y para el segundo año un ticket promedio de S/ 75.00. También se estima 57,966 transacciones para el primer año y para el segundo año 183,288 transacciones (Anexo XL).

11.5.2 Egresos operativos

El desembolso operativo necesario para generar caja se puede agrupar en 4 clases: impuestos, pagos a proveedores, costos laborales y costos de la pasarela.

Los pagos a proveedores son sustanciales: pagos por servicios de alojamiento (cloud), alquiler de local, mejoras a la plataforma, pagos a Facebook, Instagram, Banners, publicidad radial, alquiler de dispositivos touch screen, anfitrionajes entre otros conceptos menores.

Los costos laborales incluyen todas las cargas laborales, beneficios sociales e impuestos laborales.

El costo de la pasarela es el importe que cobra Alignet SAC (Socio) por el uso de su plataforma de pago: S/1.00 por transacción y 4.15% por el importe de la venta.

Los impuestos son los pagos por el IGV y renta (Anexo XLII). La determinación de los impuestos permite en el primer y segundo año tener un escudo fiscal para IGV (aplicado hasta el cuarto año); y por renta en los 3 primeros años para ser aplicado en los siguientes años. En la Tabla 11.7. se describe el IGV.

Tabla 11.7. IGV

	AÑO				
	1	2	3	4	5
	MONEDA SOLES				
Base imponible - IGV	397,607.60	68,663.90	- 357,803.20	- 682,053.37	- 963,006.62
Impuesto determinado	-	-	- 64,404.58	- 122,769.61	- 173,341.19
Escudo tributario generado	71,569.37	12,359.50	-	-	-
Escudo tributario aplicado	-	-	- 64,404.58	- 19,524.30	-
Saldo por aplicar	71,569.37	83,928.87	19,524.30	-	-
Neto a pagar por impuesto del IGV	-	-	-	- 103,245.31	- 173,341.19

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 11.8 se describe la renta de los 5 años.

Tabla 11.8. Renta

	AÑO				
	1	2	3	4	5
	MONEDA SOLES				
Impuesto determinado	-	-	-	- 64,453.68	- 142,574.27
Escudo tributario generado	232,743.92	156,686.54	26,439.51	-	-
Escudo tributario aplicado	-	-	-	- 64,453.68	- 142,574.27
Saldo por aplicar	232,743.92	389,430.46	415,869.98	351,416.30	208,842.03
Impuesto a la renta a pagar	-	-	-	-	-

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6 Análisis económico y financiero

En la Tabla 11.9. se describe el flujo económico. Este es el proyecto que integran los flujos de inversión y operación.

Tabla 11.9. Flujo económico

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERATIVOS	MONEDA SOLES					
Por ferias	-	1,009,657	4,246,583	8,215,467	12,066,892	14,943,547
Por conciertos	-	281,808	994,887	1,680,460	2,219,558	2,436,668
EGRESOS OPERATIVOS						
Pago de impuestos - IGV	-	-	-	-	- 103,245	- 173,341
Pago de impuestos - renta	-	-	-	-	- 103,245	- 173,341
Pago de planilla y beneficios sociales		- 214,442	- 338,891	- 355,029	- 371,166	- 387,304
Pago a proveedores		- 651,885	- 745,824	- 761,715	- 864,948	- 876,111
Pago de servicio de pasarela		- 1,156,524	- 4,669,069	- 8,804,404	- 12,709,080	- 15,460,157
Flujos de caja operativa (neta)	-	- 731,387	- 512,314	- 25,221	134,766	309,961
Flujos de inversión	- 49,401	-	-	-	-	-
Valor de terminación - EBITDA	-	-	-	-	-	3,383,118
FLUJO ECONÓMICO	- 49,401	- 731,387	- 512,314	- 25,221	134,766	3,693,080

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6.1 Valor actual neto y tasa interna de retorno

Conforme al flujo económico del proyecto, se ha calculado el valor actual neto – económico (VanE), la tasa interna de retorno (TIRe), el valor actual neto – financiero (VanF) y la tasa interna de retorno financiera (TIRf).

En la Tabla 11.10. se describen los cálculos del VanE, TIRe, VanF y TIRf. Aquí se describen a los flujos económicos descontado un costo de capital económico de 30% y un costo promedio ponderado de capital del 30.64%, considerando la Tabla 11.11. donde se describe la estructura de capital. El inversionista pide una prima del 10% adicional a la deuda, obteniendo su costo (k_e) en $41.25\% = (28.41\% + 1)(10\% + 1) - 1$. El costo promedio ponderado del capital (CPPC) es de $30.64\% = 50\% * 28.41\% * (1 - 29.5\%) + 50\% * (41.25\%)$.

El costo de los accionistas considera una prima adicional (+ 10% anual) al monto que le cobra la entidad financiera por asumir un mayor riesgo al hipotecar un bien inmueble. El riesgo operativo se aminora ya que los accionistas son expertos en tecnología y tienen cierto conocimiento de la operación dentro de ferias y conciertos. No se presenta un riesgo de liquidez debido a que los aportes son en efectivo en un 50% y cubren las necesidades de los primeros años, además las operaciones de venta son cobradas inmediatamente, es por ello que no existe un riesgo crediticio.

Tabla 11.10. Cálculos de VanE, TIRe, VanF y TIRf

KOA	30.00%
VAN económico	115,208
TIR económica	34.23%
Ko	30.64%
VAN financiera	96,050
TIR financiera	48.43%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 11.11. Estructura de capital

MONEDA SOLES	
ACTIVO	PASIVO
780,788	390,394
	PATRIMONIO
	390,394
780,788	780,788

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6.2 Punto de equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio y determinar la mínima cantidad de transacciones que cubran los costos fijos para obtener una utilidad operativa de cero, se ha procedido a calcular los costos fijos anuales; es decir, aquellos que no son variable al volumen de ventas. El ticket promedio de ferias y conciertos se han multiplicado por el marginal de tasas variables (comisión variable de venta menos costo variable de la pasarela) para luego dividir al costo fijo por año. En la Tabla 11.12. se describe el punto de equilibrio en transacciones. Se puede observar la cantidad de ventas mínimas estimadas (transacciones) necesarias para cubrir los costos fijos.

Tabla 11.12. Punto de equilibrio en transacciones

	AÑO				
	1	2	3	4	5
	MONEDA SOLES				
Costo fijos a cubrir	865,583	1,025,660	1,024,079	1,127,702	1,153,300
Ticket promedio de feria y conciertos	69	83	86	87	87
marginal de tasas variables	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%
Margen promedio por ticket promedio	0.45	0.54	0.56	0.56	0.56
Ventas mínimas para cubrir costos fijos	1,944,038	1,912,653	1,831,983	2,005,695	2,051,222

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6.3 Análisis de sensibilidad

Para este modelo de negocio se han determinado 4 variables importantes que afectan en el VAN y TIR económico, como también en el VAN y TIR financiero.

11.6.3.1 Sensibilidad de la deuda

En la Tabla 11.13. se describe la tasa de endeudamiento. Aquí se puede observar que a mayor tasa de deuda la VAN y TIR económico como también el VAN y TIR financiero mejoran. Sin embargo, los montos máximos a financiar por ser un modelo de negocio nuevo, pueden ofrecer hasta S/ 400,000 a una tasa de 28.41%.

Tabla 11.13. Tasa de endeudamiento

% DE LA DEUDA	MONEDA SOLES			
	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	115,208	34.23%	96,050	48.43%
35%	115,208	34.23%	9,951	41.87%
40%	115,208	34.23%	37,037	43.70%
45%	115,208	34.23%	65,705	45.85%
50%	115,208	34.23%	96,050	48.43%
55%	115,208	34.23%	128,177	51.58%
60%	115,208	34.23%	162,194	55.53%
65%	115,208	34.23%	198,219	60.60%
75%	115,208	34.23%	276,805	76.83%
80%	115,208	34.23%	319,644	91.03%
85%	115,208	34.23%	365,048	114.69%

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6.3.2 Sensibilidad del precio de la comisión

En la Tabla 11.14. se describe el precio de comisión variable. Por tanto, si el precio de comisión variable es sensible, a una tasa de comisión variable de 4.75% se estaría obteniendo un VAN financiero negativo, no cubriendo el costo requerido por el inversor. El escenario probable considera una tasa de 4.8%.

Tabla 11.14. Precio de comisión variable

	MONEDA SOLES			
	VANE	TIRE	VANF	TIRF
COMISIÓN	115,208.25	34.23%	96,050.34	48.43%
4.65%	- 939,165.65	- 22.02%	- 935,712.57	- 64.08%
4.70%	- 586,026.51	3.39%	- 590,116.21	- 13.25%
4.75%	- 235,409.13	20.55%	- 247,032.93	21.08%
4.80%	115,208.25	34.23%	96,050.34	48.43%
4.85%	465,492.95	45.94%	438,800.45	71.85%
4.90%	811,676.05	56.16%	777,442.95	92.30%
4.95%	1,131,811.43	64.91%	1,090,669.55	109.78%
5.00%	1,450,562.87	73.08%	1,402,545.81	126.13%
5.05%	1,769,314.32	80.84%	1,714,422.06	141.65%
5.10%	2,084,983.36	88.13%	2,023,226.50	156.23%

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 11.15. se describe el precio de comisión fija. Por tanto, si el precio de comisión fija es menos sensible, a un importe de S/ 0.95 se estaría obteniendo un VAN financiero negativo, no cubriendo el rendimiento requerido por el inversor. Este escenario probable considera un importe de comisión fija de S/ 1.00

Tabla 11.15. Precio de comisión fija

	MONEDA SOLES			
	VANE	TIRE	VANF	TIRF
COMISIÓN	115,208	34.23%	96,050	48.43%
S/ 0.80	- 1,433,130	-	- 1,419,497	-
S/ 0.85	- 1,041,875	-31.55%	- 1,036,454	- 83.13%
S/ 0.90	- 653,048	-0.25%	- 655,830	- 20.54%
S/ 0.95	- 268,920	19.15%	- 279,890	18.27%
S/ 1.00	115,208	34.23%	96,050	48.43%
S/ 1.05	498,399	47.02%	471,052	74.00%
S/ 1.10	873,240	58.08%	837,802	96.13%
S/ 1.15	1,222,082	67.64%	1,179,182	115.24%
S/ 1.20	1,570,924	76.65%	1,520,562	133.27%
S/ 1.25	1,918,955	85.22%	1,861,135	150.41%

Elaboración: Autores de la tesis

11.6.3.3 Sensibilidad de la comisión de la pasarela

En la Tabla 11.16. se describe el costo de comisión variable. Por tanto, si el costo de comisión variable es sensible, a una tasa de 4.20% se tendría un VAN financiero negativo, no cubriendo el rendimiento requerido por el inversor. Este escenario probable considera un costo de comisión variable de 4.15%.

Tabla 11.16. Costo de comisión variable

COMISIÓN	MONEDA SOLES			
	VANE	TIRE	VANF	TIRF
3.95%	1,450,562.87	73.08%	1,402,545.81	126.13%
4.00%	1,131,811.43	64.91%	1,090,669.55	109.78%
4.05%	811,676.05	56.16%	777,442.95	92.30%
4.10%	465,492.95	45.94%	438,800.45	71.85%
4.15%	115,208.25	34.23%	96,050.34	48.43%
4.20%	- 235,409.13	20.55%	- 247,032.93	21.08%
4.25%	- 586,026.51	3.39%	- 590,116.21	- 13.25%
4.30%	- 939,165.65	- 22.02%	- 935,712.57	- 64.08%
4.35%	- 1,296,185.01	-	- 1,285,175.80	-
4.40%	- 1,671,598.36	-	- 1,652,586.85	-

Elaboración: Autores de la tesis

En la Tabla 11.17. se describe el costo de comisión fija. Por tanto si esta es menos sensible, a un importe de S/ 1.05 se tendría un VAN financiero negativo; no cubriendo el rendimiento requerido por el inversor. Este escenario probable considera un costo de comisión fija de S/ 1.00

Tabla 11.17. Costo de comisión fija

COMISIÓN	MONEDA SOLES			
	VANE	TIRE	VANF	TIRF
S/ 0.75	1,918,955.25	85.22%	1,861,135.19	150.41%
S/ 0.80	1,570,923.84	76.65%	1,520,562.31	133.27%
S/ 0.85	1,222,082.15	67.64%	1,179,181.93	115.24%
S/ 0.90	873,240.46	58.08%	837,801.56	96.13%
S/ 0.95	498,398.66	47.02%	471,051.75	74.00%
S/ 1.00	115,208.25	34.23%	96,050.34	48.43%
S/ 1.05	- 268,919.64	19.15%	- 279,889.92	18.27%
S/ 1.10	- 653,047.53	- 0.25%	- 655,830.18	- 20.54%
S/ 1.15	- 1,041,874.70	- 31.55%	- 1,036,453.56	- 83.13%
S/ 1.20	- 1,433,130.41	-	- 1,419,497.13	-

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6.3.4 Sensibilidad de la demanda

En la Tabla 11.18. se describe la variación de demanda de conciertos. La variación en el incremento de la demanda en correlación al número de asistentes a conciertos que consumen productos, afecta en promedio S/ 1,688 al VAN financiero por cada 0.05% de variación. Este escenario probable considera una variación de 1.75%.

Tabla 11.18. Variación de demanda de conciertos

	MONEDA SOLES			
	VANE	TIRE	VANF	TIRF
COMISIÓN	115,208.25	34.23%	96,050.34	48.43%
1.50%	106,616.11	33.92%	87,648.16	47.82%
1.55%	108,327.29	33.98%	89,321.52	47.94%
1.60%	110,042.45	34.04%	90,998.77	48.06%
1.65%	111,759.64	34.11%	92,677.98	48.18%
1.70%	113,481.99	34.17%	94,362.25	48.31%
1.75%	115,208.25	34.23%	96,050.34	48.43%
1.80%	116,937.87	34.29%	97,741.70	48.55%
1.85%	118,672.67	34.35%	99,438.14	48.68%
1.90%	120,409.68	34.41%	101,136.73	48.80%
1.95%	122,151.88	34.48%	102,840.39	48.92%

Elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla 11.19. se describe la variación de demanda de ferias. La variación en el incremento de la demanda en correlación al número de asistentes a ferias que consumen productos afecta en S/ 94,627 soles en promedio al VAN financiero por cada 0.5% de variación. Si la variación es de 11.5%, el VAN financiero no cubriría el rendimiento del inversor. Este escenario probable considera una variación de 12.42%.

Tabla 11.19. Variación de demanda de ferias

	MONEDA SOLES			
	VANE	TIRE	VANF	TIRF
COMISIÓN	115,208	34.23%	S/ 96,050	48.43%
7.50%	- 586,379.40	1.35%	- 589,599.45	- 17.33%
8.50%	- 452,969.65	9.41%	- 459,213.21	- 1.21%
9.50%	- 314,989.00	16.55%	- 324,363.39	13.08%
10.00%	- 244,246.71	19.87%	- 255,227.67	19.71%
10.50%	- 172,317.14	23.05%	- 184,932.59	26.06%
11.00%	- 99,183.95	26.10%	- 113,462.17	32.17%
11.50%	- 24,832.58	29.05%	- 40,802.22	38.07%
12.42%	115,208.25	34.23%	96,050.34	48.43%
12.92%	193,106.06	36.93%	172,173.31	53.83%
13.50%	285,069.22	39.98%	262,039.98	59.93%

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6.4 Escenarios

Se ha considerado tres escenarios: pesimista, probable y optimista. Las variables que se han tomado en cuenta son: el nivel de deuda tomado (% financiado), el precio de la comisión variable y fija, el costo de la pasarela variable y fija, y la demanda de asistentes de consumidores de ferias y conciertos.

- a. En el escenario pesimista, si el nivel de deuda tomado representa al 35% del capital y el precio de la comisión variable sobre el volumen de la venta es del 4.65% más S/ 0.70 por cada transacción, además considerando que el costo de la pasarela es de 4.17% más S/ 1.10 por cada transacción y la demanda en concierto y ferias sólo incrementa en 1.6% y 10.5%, respectivamente; se tendría un VAN económico negativo de S/ 4.50 millones y S/ 4.06 millones en el VAN financiero.
- b. En el escenario probable, si el nivel de deuda tomada representa al 50% del capital y el precio de la comisión variable sobre el volumen de la venta es del 4.80% más S/ 1.00 por cada transacción, además considerando que el costo de la pasarela es de 4.15% más S/ 1.00 por cada transacción y la demanda en conciertos y ferias se incrementa en 1.75% y 12.42%; respectivamente, se tendría un VAN económico positivo de S/ 115,208 y S/ 96,050 financiero con una TIR económica y financieramente de 34.23% y 48.43%, respectivamente.
- c. En el escenario optimista, si el nivel de deuda tomado representa al 65% del capital y el precio de la comisión variable sobre el volumen de la venta es del 5% más S/ 1.10 por cada transacción, además considerando que el costo de la pasarela es de 4.10% más S/ 0.9 por cada transacción y la demanda en concierto y ferias se incrementa en 1.9% y 12.92%; respectivamente, se tendría un VAN económico positivo de S/ 3.28 millones y S/ 3.65 millones en el VAN financiero con una TIR económica y financieramente de 114.03% y 288.59%, respectivamente.

La siguiente Tabla 11.20. se describe los escenarios, esto resume lo narrado líneas superiores.

Tabla 11.20. Escenarios

DESCRIPCIÓN	MONEDA SOLES		
	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
% financiado con deuda	35%	50%	65%
Precio Comisión - Variable	4.65%	4.80%	5%
Precio Comisión - Fijo	1	1	1
Costo Pasarela - Variable	4.17%	4.15%	4.10%
Costo Pasarela - Fijo	1	1	1
Demanda conciertos	1.60%	1.75%	1.90%
Demanda Ferias	10.50%	12.42%	12.92%
KOA	30.00%	30.00%	30.00%
Van económico	- 4,499,761	115,208	3,275,102
TIR Económica		34.23%	114.03%
Ko	33.82%	30.64%	27.46%
Van Financiera	- 4,056,139	96,050	3,650,505
TIR Financiera		48.43%	288.59%

Elaboración: Autores de la tesis.

11.6.5 Conclusiones

- Para el presente proyecto de negocio y considerando una tasa anual de descuento del 30.64% con una estructura financiera del 50% con aporte, se obtiene un valor neto actual financiero de S/ 96, 050 y una tasa de retorno financiero de 48.43% (VAN económico de S/ 115,208 con un retorno económico de 34.23%).
- Según este análisis de sensibilidad; el precio de la comisión y el costo de la pasarela (% variable) es la más sensible; en consecuencia, una mala asignación afectaría en forma significativa la rentabilidad del modelo.
- En un escenario pesimista por el cual el aporte es de 65%, el precio de la comisión variable es aceptada en 4.65% y fija de S/ 0.70, el costo de pasarela variable es de 4.17% y fija de S/ 1.10 y la demanda en conciertos se incrementa en sólo 1.6% y 10.50% para ferias; este modelo de negocio sería inviable.

CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

- Con el estudio de mercado en la presente tesis se ha contribuido a validar los beneficios que las tecnologías de la información ofrecen cuando se requieren para satisfacer necesidades reales y de este modo seguir aportando con la innovación y el crecimiento del e-commerce del país.
- El negocio tiene como desafío desarrollar e implementar una solución segura y confiable que ofrezca agilizar la compra dentro de ferias y conciertos, además de soportar la posible diversificación a otros sectores con el propósito de incrementar las ventas de los concesionarios o proveedores de productos y servicios; por ello se debe gestionar la propuesta de valor acorde a la evolución del negocio y que se caracterice por ser difícil de imitar con apoyo de estrategias de diferenciación y de este modo tener la aceptación constante de los clientes.
- Easy Ranty logrará mayor rentabilidad cuando el comercio electrónico y el internet en Perú logren alcanzar un nivel de aceptación como en otros países de la región líderes en negocios innovadores.
- Respecto a los objetivos específicos de la tesis, el desarrollo de la presente tesis ayudó a profundizar en los conceptos adquiridos durante el MBA y sobre todo ejecutarlos desde el análisis del estudio de mercado para la validación de la oportunidad de negocio, hasta la elaboración de estrategias de cada plan desarrollado con el objetivo final que den soporte a la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

- En cuanto al desarrollo de la tesis se presentaron retos, desde conseguir contactos para entrevistas para realizar el análisis cualitativo por el recelo de brindar información, hasta conseguir información del sector ferias y conciertos en cuanto a fuentes secundarias por ser escasas; es por esto que se resalta la importancia de estar predispuestos a brindar información debido a que se contribuye al surgimiento de nuevas propuestas que mejoren la satisfacción de necesidades de sus clientes, lo que finalmente incrementará el valor económico del sector.

- A nivel económico, el modelo de negocio se muestra rentable considerando las variables económicas y sociales hasta antes del plan de emergencia originado por el Covid-19.

- Los accionistas asumen un mayor riesgo al hipotecar un bien inmueble, es por ello que piden una prima adicional de 10% al monto que le cobra una entidad financiera. Al no tener historial, la sociedad es menos probable que obtenga un financiamiento como el de una empresa que opera y genera ingresos históricos, así al hipotecar su inmueble permite que la tasa de la deuda mejore. Además, los accionistas son expertos en tecnología y cuentan con conocimiento de la operación del servicio a ofrecer.

12.2 Recomendaciones

- Debido a la presente actualidad sanitaria del país, se recomienda realizar un nuevo estudio de mercado con la finalidad de recalcular la demanda y evaluar las variables económicas en condiciones actuales; con el propósito de determinar la viabilidad del negocio.

- Se debe hacer seguimiento a una adecuada gestión de riesgos asociados a la tecnología que puedan surgir, tales como:
 - Riesgos implícitos dentro de cada producto tecnológico que soporte la solución; es decir, los riesgos asociados a los proveedores que puedan afectar la disponibilidad de este servicio.

- Riesgos tecnológicos por avance tecnológico y dependencia con el software que deje de tener soporte.
- En caso la demanda se vea afectada debido a la ausencia de garantías o suspensión de eventos como ferias y conciertos a largo plazo por parte del gobierno peruano, se debería diversificar a otros sectores como las bodegas o mercados en donde por la coyuntura actual esta plataforma se ajuste a los requerimientos de distanciamiento social. De este modo la exhibición de los productos o servicios y un canal de pago alternativo serían el respaldo a las necesidades actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2003). *Investigación de mercados*. México: Limusa.
- AETECNO. (24 de 08 de 2018). *AETECNO*. Obtenido de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/el-impulso-que-tendra-el-dinero-electronico-en-peru>
- Alvarez, J. (10 de 2018). *IPSOS Perú*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el_peruano_un_ciudadano_y_consumidor_en_transformacion.pdf
- América Retail*. (4 de 12 de 2017). Obtenido de <https://www.america-retail.com/marketing-digital/marketing-digital-acciones-para-mejorar-tu-estrategia-de-marketing-movil/>
- Analítica de Retail. (11 de 10 de 2018). *Analítica de Retail*. Obtenido de <http://analiticaderetail.com/disminuir-tiempo-de-espera-cliente/>
- Asociación de Ferias del Perú*. (2019). Obtenido de <http://afep.pe/2016/nosotros/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013). *Ley del Dinero Electrónico*.
- BBVA. (12 de 06 de 2017). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/tecnologia-mejora-festivales-solo-musica/>
- Beard, J., & Ragheb, M. (2018). *Measuring leisure motivation*. Estados Unidos: Professional Publisher Member of CASPA.
- Belluomo, R. (04 de 05 de 2018). *América economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/diez-maneras-en-que-el-smartphone-cambio-nuestras-vidas-y-la-industria>
- Bembibre, C. (10 de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/audio/concierto.php>

- Benitez, J. (15 de 03 de 2019). *Diseño de Servicios*. Obtenido de <https://blog.ida.cl/disenode-servicios/consumer-decision-journey/>
- Bennett, J. (2015). *Live concerts and fan identity in the age of the Internet*. Estados Unidos: Oxford: Chandos Publishing.
- Burland, K., Pitts, S., Farrugia, R., & Gobatto, N. (22 de 07 de 2010). *Understanding Jazz Audiences: Listening and Learning at the Edinburgh Jazz and Blues Festival*. Obtenido de Shopping for Legs and Boots: Tori Amos's Original Bootlegs, Fandom, and Subcultural Capital: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09298215.2010.493613>
- Butler, B. (11 de 2 de 2013). PaaS Primer: What is platform as a service and why does it matter?
- Capgemini Consulting. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations.
- Caro, L. (30 de 03 de 2017). *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/30/gestionar-una-marca-es-mas-que-gestionar-un-nombre/>
- cashlogy.com. (17 de 10 de 2016). *¿Por qué es importante reducir el tiempo de espera de nuestros clientes?* Obtenido de <https://cashlogy.com/es/reducir-tiempo-espera-clientes/>
- Chicoma Lúcar, D. (26 de 01 de 2018). *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/26/tiendas-virtuales-y-pasarelas-de-pago/>
- Choudary, S. P. (18 de Noviembre de 2019). *Cafrancavilla*. Obtenido de <https://cafrancavilla.com/2013/02/14/estrategia-digital-que-es-una-plataforma/>
- Computer Society of India. (2006). The Empowered Internet Payment Gateway.

- Concierto Perú. (2019). *Conciertos Perú*. Recuperado el 05 de 11 de 2019, de Conciertos Peru: <http://conciertosperu.com.pe/noticias/los-10-conciertos-con-mayor-asistencia-del-primer-semester-del-2019/>
- Cruz, P. (19 de 07 de 2016). *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/19/por-que-es-importante-conocer-al-consumidor/>
- Cuello, J., & Vittone, J. (11 de 11 de 2017). *Las aplicaciones*. Obtenido de <http://appdesignbook.com/es/contenidos/presentacion/>
- Cuervo, S., & Arce, F. (2014). Modelo de negocios para comercio electrónico móvil: el caso de los conciertos en Lima. Perú.
- De Campo, M. (2004). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas*. Cali: CIAT.
- De La Vega Polanco, M. (01 de 01 de 2020). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-logra-21-anos-crecimiento-continuo-al-cierre-del-2019-780027.aspx>
- Deusto Formación. (06 de 05 de 2014). Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>
- Diario Oficial El Peruano. (24 de 08 de 2018). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf
- El Comercio. (13 de 05 de 2016). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ferias-peru-movimiento-publico-generan-204270-noticia/>
- El Comercio. (14 de 11 de 2018). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/personal/smartphones-cinco-habitos-consumidor-digital-peruano-herramienta-noticia-577526-noticia/>

- El Comercio. (04 de 10 de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/pagos-electronicos-aumento-55-enero-agosto-ano-noticia-nndc-564569-noticia/>
- El Comercio*. (16 de 01 de 2019). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ferias-peru-movieron-us-5-600-millones-2018-noticia-nndc-598181-noticia/>
- El Comercio*. (2020). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/banco-mundial-reduce-su-proyeccion-de-crecimiento-para-el-peru-de-39-a-32-economia-peruana-noticia/>
- El Peruano*. (2020). Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-pbi-peruano-lograria-21-anos-incremento-continuo-88203.aspx>
- El Peruano*. (16 de 03 de 2020). Obtenido de <http://www.elperuano.pe/noticia-pbi-aumento-298-enero-mayor-consumo-familiar-93086.aspx>
- Emprendimiento*. (26 de 11 de 2019). Obtenido de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/anunciar-en-radio-ventajas-costos-y-recomendaciones>
- Facchin, J. (2019). *¿cómo hacer publicidad en Facebook?* Obtenido de <https://josefacchin.com/guia-de-facebook-ads/>
- facebook para empresas*. (s.f.). Obtenido de <https://es-la.facebook.com/business/a/ad-bidding>
- Falcón, D. (21 de 03 de 2014). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html/>
- Fergie, N. (28 de 03 de 2019). *Infomercado*. Obtenido de <https://infomercado.pe/el-76-de-las-transacciones-peruanas-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>

FeriasInfo. (23 de 10 de 2019). Obtenido de <https://www.feriasinfo.es/Lima-X319-S2-Ferias-Lima.html>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Fundación Consejo España Perú . (11 de 07 de 2019). Obtenido de <http://www.espana-peru.org/articulo/minsait-analiza-tendencia-medios-pago-2018-peru>

García , A. (2013). *Estrategias Empresariales*. Bogotá: Bilineata Publishing.

Gastalver Robles, C. (2015). *Marketing cultural*. México: Editorial Elearning.

Gestión. (05 de 09 de 2016). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/rentable-app-peru-114307-noticia/>

Gestión. (11 de 09 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/produce-empleos-creados-start-up-peru-generan-sueldos-s-2-000-244125-noticia/?signwallPaywall=2>

Gestión. (08 de 01 de 2019). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-mantiene-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2019-255139-noticia/>

Gestión. (02 de 01 de 2019). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/forbes-peru-tercer-mejor-pais-sudamericano-negocios-2019-254364-noticia/>

Gestión. (16 de 01 de 2019). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ferias-peru-movieron-us-5-600-millones-2018-nndc-255903-noticia/>

Gestión. (2019). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-216-en-2019-la-tasa-mas-baja-en-10-anos-noticia/>

Gestión. (2020). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/bcr-inflacion-anual-del-2019-se-ubico-dentro-del-rango-meta-noticia/>

Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: EPUB.

Godaddy. (s.f.). Obtenido de <https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/>

Godaddy. (s.f.). Obtenido de <https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/>

GoDaddy. (s.f.). Obtenido de <https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/>

Goñi, R. (13 de 10 de 2015). Obtenido de <http://www.elsalmoncontracorriente.es/?Repensando-nuestro-consumo>

group solutions. (03 de 04 de 2019). Obtenido de <https://blog.tcgroupsolutions.com/2019/04/03/5-etapas-del-customer-journey>

Holt, F. (13 de 04 de 2010). *European Journal of Cultural Studies*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1367549409352277>

IEBS. (2015). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

International Journal of Innovation Management. (12 de 2017). *World Scientific*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/322468918_Digital_Transformation_of_Business_Models

IPSOS. (12 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/publicidad-en-medios-tradicionales-todavia-capta-mayor-atencion-que-en-los-digitales>

ISACA. (2011). Pagos mediante dispositivos móviles: cuestiones relacionadas con los riesgos, la seguridad y el aseguramiento. EE.UU. Obtenido de <http://www.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/cigras-2012-03-mobile-payments-wp-espaol.pdf>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. México: Pearson.
- Kulczynski, A., Baxter, S., & Young, T. (01 de 07 de 2016). *Measuring Motivations for Popular Music Concert Attendance*. New York, Estados Unidos: Cognizant Communication Corporation.
- La República*. (13 de 02 de 2020). Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2020/02/13/dia-mundial-de-la-radio-las-emisoras-mas-escuchadas-del-peru-rpp-la-karibena-exitosa-radio-moda-atmp/>
- LePage, P. (2018). *Web Fundamentals*. Obtenido de <https://developers.google.com/web/fundamentals/codelabs/your-first-pwapp/?hl=es>
- Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2013). *Estadística para Administración*. México: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Mañez, R. (26 de 12 de 2019). *Cuánto cuesta la publicidad en Facebook e Instagram Ads [Precio anuncios]*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/precio-publicidad-facebook-ads/>
- Marín, S. R. (02 de Noviembre de 2019). *Adigital.org*. Obtenido de Adigital.org: <https://www.adigital.org/media/plataformas-colaborativas.pdf>
- Marketing Insights*. (2019). Obtenido de https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/customer-experience-management.html
- marketingdirecto.com*. (23 de 05 de 2012). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/eventos-y-formacion/p-kotler-en-expomanagement-vamos-hacia-una-era-de-marketing-de-precision-y-micro-targeting>

- McDaniel, C., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F: Cengage Learning.
- Mellare, C. (21 de 06 de 2019). *Cliengo*. Obtenido de <https://blog.cliengo.com/como-hacer-modelo-de-negocio-escalable/>
- MiEmpresaPropia*. (24 de 09 de 2016). Obtenido de <https://mep.pe/publicidad-en-el-peru/>
- Montenegro, J. (13 de 03 de 2020). *CNN Español*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/13/peru-el-potencial-y-la-oportunidad-de-su-economia/>
- Móvil, M. (08 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.marketing-movil-sms.com/web-movil/el-rol-de-smartphones-y-tablets-en-el-proceso-de-compra/>
- Multiplied. (08 de 02 de 2016). *Multiplied*. Obtenido de <https://emultiplied.pe/las-mejores-empresas-desarrolladoras-apps-lima-peru/>
- Navarro García, F. (2001). El concepto de ferias . En *Estrategias del marketing feria y sus características* (pág. 25). Madrid: ESIC Editorial.
- Ortega, I. (05 de 10 de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/el-perfil-de-los-nuevos-consumidores-exigentes-impacientes-e-influyentes-noticia/>
- Perú Retail*. (27 de 03 de 2019). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-el-76-de-las-transacciones-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>
- Perú21*. (04 de 01 de 2020). Obtenido de <https://peru21.pe/economia/bcr-estima-que-pbi-de-peru-anoto-crecimiento-de-23-en-2019-noticia/>
- Perú21*. (15 de 05 de 2014). *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/sunat-consumo-cerveza-conciertos-supera-s-100-000-158010-noticia/>

- Perú21. (03 de 10 de 2018). *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/peru-pagos-medios-electronicos-crecieron-60-ultimos-5-anos-nndc-432216-noticia/>
- PerúRetail*. (2020). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-inflacion-2019/>
- Peñaranda, C. (2019). *Perú crecerá 2.9% en el 2020*. Lima: La Cámara.
- PQS. (01 de 12 de 2018). *Portal PQS*. Obtenido de <https://www.pqs.pe/economia/presupuesto-2018-tesoro-publico-incapacidad-gasto>
- PQS*. (07 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/el-boom-del-comercio-electronico-en-provincias>
- PQS*. (26 de 11 de 2019). Obtenido de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/anunciar-en-radio-ventajas-costos-y-recomendaciones>
- Prakash, V., & Srivastava, S. (2007). *The Empowered Internet Payment Gateway*. Obtenido de <https://fddocuments.us/document/103422.html>
- PROMOCAP. (2019). *Manual para organizadores de ferias*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/000336069fa6116a4c26c>
- Protección Datos. (06 de 06 de 2016). Obtenido de https://ayudaleyprotecciondatos.es/2016/06/06/normativa-lopd-aplicaciones-moviles/#Consejos_sobre_Proteccion_de_Datos_para_empresas_con_una_Ap
- Ramos, E. (16 de 01 de 2016). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-industria-ferial-el-peru-mueve-5600-millones-al-ano-739425.aspx>
- Rendón, D. (09 de 10 de 2018). Fidelización de los clientes: Medir la satisfacción del cliente para mantenerlos cautivos. Chile.
- Retail, P. (27 de 03 de 2019). *Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-el-76-de-las-transacciones-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>

- Riquelme Leiva, M. (2015). *Clave para el éxito de la empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- RocaSalvatella. (11 de Febrero de 2019). *RocaSalvatella*. Obtenido de <https://rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoracio%CC%81n-de-startups.pdf>
- Rodríguez, A. (26 de 02 de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/accion-clave-elevar-competitividad-alberto-rodriguez-noticia-611312-noticia/>
- Rojas Andia, K. (18 de 04 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/shows-doble-audiencia-mercado-reactiva-231787-noticia/>
- Romero, R. (1997). *Marketing*. España: Palmir.
- Romero, R. D. (02 de 11 de 2019). *Revistas Blogs*. Obtenido de Revistas Blogs: <https://revistasblogs.com/tutoriales-online/publicidad-marketing-online/negocios-basados-en-la-intermediacion-como-ganar-dinero-por-afiliacion/>
- Rouse, M. (12 de 2015). *TechTarget*. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Smartup. (12 de 09 de 2019). *¿Quieres aprender hacer publicidad en Facebook que te ayude realmente a vender?* Obtenido de <https://smartupmarketing.com/como-hacer-publicidad-en-facebook/>
- Sophiadigital.es*. (23 de 05 de 2017). Obtenido de <https://www.sophiadigital.es/cuanto-tiempo-pasamos-conectados-a-nuestro-movil/>
- Steiner, T. (07 de 09 de 2018). Progressive Web Apps in the HTTP Archive.

- Tarrillo, L. (28 de 01 de 2019). *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1402376-comercio-electronico-crece-50-anual-peru-2015/>
- tic.Portal*. (13 de 06 de 2018). Obtenido de <https://www.ticportal.es/paas-plataforma-servicio>
- Torreblanca, F. (12 de 06 de 2017). *Tipos de posicionamiento en la estrategia de marketing: Atributo*. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/posicionamiento-marketing-atributo/>
- Torres, L. (06 de 04 de 2018). *VExpresa*. Obtenido de <https://vexpresa.pe/2018/04/06/los-festivales-de-rock-en-el-peru-tendencia-o-realidad/>
- Trigoso López, M. (19 de 05 de 2017). *Gestión*. Obtenido de https://www.usil.edu.pe/sites/default/files/gestion_pdf-2017-05_05.pdf
- Universidad Simón Bolívar. (08 de 08 de 2015). Obtenido de <http://danyerlisaltos.blogspot.com/2015/06/la-flor-deservicio-los-servicios.html>
- Urbiola, P. (17 de Mayo de 2017). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/opinion/plataformas-digitales-nuevos-retos-poderes-publicos-134590-noticia/>
- Wiki, R. (11 de 01 de 2019). *La Enciclopedia del Marketing Digital*. Obtenido de https://es.ryte.com/wiki/Publicidad_M%C3%B3vil
- Yañez Giles, J. (29 de 01 de 2018). El customer experience llegó para quedarse. Perú.
- YeePLY. (07 de 08 de 2013). Obtenido de <https://www.yeeply.com/blog/usabilidad-aplicaciones-moviles/>
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociadas y solidarias*. Colombia: Universidad de Colombia.

Abstract

El servicio de compras online dentro de ferias y conciertos, Easy Ranty, se encuentra orientado a mejorar la experiencia de compra de los consumidores durante su estadía en un evento; esto apoyándose en la tecnología para brindar rapidez y seguridad durante el proceso de compra.

Esta solución se encontrará disponible como una aplicación web progresiva que será compatible con Android y IOS, por lo que se entiende que el uso será a través de dispositivos móviles.

La aplicación web progresiva contará con un interfaz dedicado al consumidor y otra interfaz especializada para el concesionario ubicado dentro de ferias y conciertos.

El consumidor podrá acceder a las siguientes funcionalidades:

Compra online, extorno de dinero, listado de catálogo de productos, notificación de entrega de pedidos, mapa de los concesionarios dentro de ferias y conciertos.

El concesionario podrá acceder a las siguientes funcionalidades:

Listado de despachos pendientes, canje de productos, relación de transacciones realizadas.

El principal interés es incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores dentro de ferias y conciertos, agilizando su proceso de compra e incrementar las ventas de los concesionarios.

Palabras clave:

- Compras online.
- Ferias y conciertos.
- Agilizar compras.
- Experiencia de usuario.
- Concesionarios.
- Medios de pago electrónicos.